

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO COMÉRCIO VAREJISTA DE
COMBUSTÍVEIS, SEGUNDO O MODELO DE PORTER.**

**Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de
carga horária na disciplina CNM 5420 – Monografia.**

Por: Edsel Medeiros

Orientador: Prof. Renato Francisco Lebarbenchon

Área de Pesquisa: Economia de Empresas

**Palavras – Chave: 1 Inovar sempre
2 Estratégia competitiva
3 Diferenciação de produtos**

Florianópolis, Fevereiro de 2007.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 7,0 ao aluno Edsel Medeiros na
Disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.**

Banca Examinadora:

**Profº. Renato Francisco Lebarbenchon
Presidente**

**Profº. José Antonio Nicolau
Membro**

**Profº. João Randolfo Pontes
Membro**

”Na natureza nada se perde nada se cria, tudo se Transforma”.

(Lavoisier em 1789.)

DEDICATÓRIA

Dedico essa monografia à minha família, em especial aos meus pais, a quem agradeço minha existência. A todos que me influenciaram positivamente para aqui estar e galgar mais um degrau na escala do conhecimento.

Meus avós, Alberto G. Nienkötter e Verônica K. Nienkötter, meus segundos pais. E, em especial, às pessoas que nos apóiam sem nada me cobrar em troca, permanecendo a nos incentivar em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, nosso ser supremo, onipotente e onipresente, que me deu otimismo e oportunidade de construir meu futuro. As pessoas que passam e ficam em nossas vidas, e aquela onde chamamos de anjo que se eternizam em nossa vivência. Também as que souberam criticar e ensinar com inteligência, me incentivando nessa caminhada tão difícil. Aos professores Renato Francisco Lebarbenchon (orientador) e João Randolfo Pontes.

RESUMO

Titulo: Estratégias Competitivas no Comércio Varejista de Combustíveis, Segundo o Modelo de Porter.

Autor: Edsel Medeiros

Orientador: Profº Renato Francisco Lebarbenchon

O presente estudo tem por objetivo identificar as estratégias competitivas do comércio varejista de combustíveis, tendo como base o modelo teórico das cinco forças competitivas de Michael Porter, originalmente focado à indústria. O modelo de Porter possibilita uma análise do comportamento estratégico do comércio varejista de combustíveis proporcionando um maior conhecimento dos objetivos na determinação das políticas, para almejar os objetivos específicos.

Com relação à Fundamentação teórica, abordou-se o conceito de estratégia competitiva empresarial, com a verificação dos tipos e níveis, tais como; vantagem em liderança de custo total, estratégia de enfoque, dando maior relevância à estratégia de diferenciação.

Quanto à aplicação das teorias ao estudo de mercado do comércio em questão, uma vez que este se utiliza da diferenciação do produto como uma das ferramentas de concorrência e onde através de inovações tecnológicas e em recursos humanos, almeja-se a permanência neste mercado.

SUMÁRIO

<u>LISTA DE ANEXOS</u>	<u>9</u>
<u>LISTA DE FIGURA</u>	<u>10</u>
<u>CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO</u>	<u>11</u>
1.1 O PROBLEMA DA PESQUISA	11
1.2 PROBLEMÁTICA DO COMÉRCIO VAREJISTA DE COMBUSTÍVEIS	12
1.3 OBJETIVOS	15
1.3.1 OBJETIVO GERAL	15
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.4 TEMA DE PESQUISA	16
1.5 METODOLOGIA	16
<u>CAPÍTULO II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</u>	<u>19</u>
2.1 TIPOLOGIA DE MERCADO	19
2.1.1 VISÃO NEOCLÁSSICA	20
2.1.2 VISÃO DE GUIMARÃES	24
2.1.3 VISÃO DE POSSAS	27
2.2 COMPETITIVIDADE SEGUNDO COUTINHO E FERRAZ	33
2.3 FORÇAS COMPETITIVAS DA INDÚSTRIA - O MODELO DE PORTER	34
2.3.1 CONSIDERAÇÕES DAS FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER	35
2.3.2 AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES	37
2.3.3 INTENSIDADE NA RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES EXISTENTES	39
2.3.4 PRESSÃO DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS	40
2.3.5 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES	41
2.3.6 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES	41

<u>CAPÍTULO III - A INDÚSTRIA DE PETRÓLEO E SUAS CARACTERÍSTICAS</u>	<u>42</u>
3.1 RETROSPECTIVA DA EVOLUÇÃO DO PETRÓLEO E SEUS DERIVADOS.	42
3.1.1 MERCADO LOCAL	44
3.2 A ESTRUTURA DO COMÉRCIO VAREJISTA DE COMBUSTÍVEIS	45
<u>CAPÍTULO IV - FORÇAS COMPETITIVAS DO COMÉRCIO VAREJISTA DE COMBUSTÍVEIS</u>	<u>53</u>
4.1 FATORES QUE DETERMINAM A INTENSIDADE DA CONCORRÊNCIA	53
4.1.1 FORMAÇÃO DE BARREIRAS À ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES	53
4.1.2 RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES	57
4.1.3 PRESSÃO DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS	61
4.1.4 VOLUME DE COMPRA OU GRAU DE CONCENTRAÇÃO	61
4.1.5 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES	62
4.2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	63
<u>5 CONCLUSÃO</u>	<u>65</u>
<u>6 BIBLIOGRAFIAS</u>	<u>67</u>

LISTA DE ANEXOS

ANEXO I - Questionário.....	71
ANEXO II - Relação de postos do município de Florianópolis - SC	76
ANEXO III - Relação de postos do município de São José - SC	80
ANEXO IV - Fecombustíveis - Instruções de preenchimento	83
ANEXO V - Fecombustíveis - Planilha 1 - Provisão estimada de custos.....	84
ANEXO VI - Fecombustíveis - Planilha 2 - Provisão estimada de custos	85

LISTA DE FIGURA

Figura 1 - Modelo das Cinco Forças de Porter	36
----------------------------------------------------	----

CAPÍTULO I

1 INTRODUÇÃO

1.1 O Problema da Pesquisa

Até os anos 90, as empresas possuíam concorrentes apenas em mercados próximos, porém distantes fisicamente uns dos outros e, na maioria das vezes, com mesmos níveis de recursos. Atualmente, com mercados econômicos abertos, chegam novos competidores no mercado interno. Portanto, este novo cenário exige das empresas uma busca constante em novas estratégias competitivas, no intuito de sustentar o mercado com ações fortes e de credibilidade onde estão inseridas.

Os mercados onde as empresas competem, apresentam mudanças que decorrem de uma rápida integração de novas tecnologias, informações, sistemas e estratégias, onde os produtos circulam e concorrerem. As bandeiras que operavam e vieram a operar no comércio varejista de combustíveis, diante da enorme concorrência advinda das novas regras do mercado impostas pela Lei do Petróleo em 1997, tiveram de se adaptar e se condicionar aos novos modelos desta livre concorrência e atuarem dentro de novas regras legais da atividade do mercado. Porém, podemos destacar a prática de nova técnica de concorrência desleal, por parte de distribuidoras e rede de postos, no intuito de reduzir seus custos de fornecimento, apropriando lucros extraordinários nas margens de revenda de combustíveis.

Identifica-se neste mercado, a nova era de concorrência e de reprodução das estratégias de se estabelecer concorrência com agilidade e inovação de tecnologias, sem deixar de atender as primordiais necessidades dos consumidores. Neste contexto é que estão inseridas as empresas neste mercado, correspondendo ao processo de globalização iniciado nos anos 90 e a reestruturação deste mercado de Petróleo e seus derivados no Brasil. Com a criação da Agência Nacional do Petróleo, o comércio varejista adaptou suas estruturas e estratégias neste novo mercado, agora altamente competitivo.

Nesse contexto, este trabalho busca identificar, de que forma as empresas inseridas no comércio varejista de combustíveis, adotam e aplicam suas estratégias econômicas competitivas, no intuito de garantir e ampliar sua participação neste mercado de Florianópolis e São José em relação às concorrentes estudadas.

1.2 Problemática do Comércio Varejista de Combustíveis

Até meados da década de 90, os postos de combustíveis estavam relacionados como segurança nacional. Época em que os governos militares tudo definia como o preço de venda, a quantidade que podia ser fornecida pela distribuidora e até o horário de funcionamento, através do antigo órgão chamado DNC (Departamento Nacional de Combustíveis), substituído pela atual ANP (Agência Nacional do Petróleo). Em compensação a concorrência era pequena, pois ninguém podia abrir um posto revendedor de combustíveis onde lhe interessasse. O candidato tinha que obter uma difícil concessão e a localização era predeterminado, para evitar proximidade e concentração. Quando da renovação do contrato com a distribuidora, tudo corria favorável ao dono do posto.

Com a desregulamentação tudo mudou neste mercado e o número de postos de combustíveis, nos últimos sete anos, triplicou. Lançados à concorrência, seus proprietários viram as margens de lucro do ramo baixarem vertiginosamente, onde se beneficiaram com a concorrência entre os fornecedores (com o aparecimento de novas empresas distribuidoras). Os postos têm, agora, que disputar sua própria clientela e fazer contas em centavos, mantendo uma galonagem mínima para se manter vivo neste novo mercado.

No acirramento da concorrência empresarial, atualmente o mercado foi impulsionado pelo aumento da competitividade através da busca da excelência em seu próprio negócio,

objetivando vencer a concorrência e aumentar ou manter a lucratividade. Desta forma, há uma procura constante na eliminação das perdas e na otimização dos processos e, desta maneira, a estratégia competitiva na gestão surge como um grande potencial para redução de custos, uma vez que ela é responsável, entre outras atribuições, pela sobrevivência das empresas nos seus respectivos mercados.

Observa-se dentro do escopo da análise das estratégias competitivas, uma atribuição de ser responsável pelas informações e confiança nos dados, com rapidez no acesso ilimitado ao grande conteúdo de informações consolidadas (analítica e sinteticamente) junto à rede do comércio varejista de combustíveis e, como tal, buscando a excelência do negócio neste mercado.

Este mercado é permanentemente confrontado com a questão da existência ou não de uma distorção nas condições de concorrência. Perante esta questão, surge o proprietário deste meio empresarial, proclamando as virtudes da livre concorrência e da não intervenção do estado neste mercado de revenda combustíveis.

A eficiência econômica é conquistada com a otimização na utilização dos recursos que são escassos para a satisfação das necessidades empresariais, que são diversas, visando à maximização dos resultados das empresas no mercado em que atuam.

Primeiramente, antes de efetuar-se qualquer mudança na cadeia de abastecimento varejista de combustíveis, deve-se compreender o funcionamento quanto à eficiência econômica, suas vantagens e desvantagens para assim alcançar a otimização e a redução de custos. Não podemos esquecer que neste mercado de combustíveis impera a livre concorrência. O mercado varejista de combustíveis é complexo, pois recebe influência direta do governo federal (lei do Self-Service, CIDE - Contribuição da Intervenção no Domínio Econômico - sobre os combustíveis, normas técnicas para atendimento, políticas de autorização para registro e funcionamento de Postos Revendedores no Ibama), da agência reguladora ANP - Agência Nacional do Petróleo - (fiscalização nas vendas, preços e produtos, autorização para funcionamento, regulação através de portarias), dos órgãos de defesa do consumidor - Procon (normas de recebimento de cheques cartões de crédito, preços praticados), meio ambiente - Ibama, empresa normatizadora - Inmetro (aferição semestral de todos os equipamentos mensuradores), fiscalizações estaduais, corpo técnico dos bombeiros (projetos dentro de normas técnicas), fazendária (retenção dos impostos na fonte) e municipal (Vigilância Sanitária, alvarás para funcionamento com viabilidades especiais).

Como outras variáveis endógenas ao mercado varejista de combustíveis, podemos citar:

- Política de reajustes praticada pela única refinadora nacional (Petrobrás S/A), que utiliza sua estrutura de monopólio estatal, praticando preços internos, fixados aos custos em dólares americanos (US\$) do produto no mercado externo, repassando aos demais agentes da cadeia produtiva (Distribuidoras, Retalhistas e Postos Revendedores de combustíveis) os custos indexados;
- Leis que regulamentam o exercício da atividade comercial, obrigando a declarar se possui bandeira (fornecedor exclusivo) ou sem bandeira (livre fornecedor).
- Comportamento de livre comercialização, com apontamento de preços, via consulta quinzenal, em loco nas empresas do Comércio Varejista de Combustíveis.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar as estratégias competitivas do comércio varejista de combustíveis onde o mesmo está inserido, segundo o modelo de Porter.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Descrever a origem e evolução do mercado de revenda varejista de combustíveis com suas evoluções e transformações conjunturais e estruturais;
- Determinar o posicionamento do mercado estudado em relação a cada uma das forças competitivas, segundo Michael Porter;
- Definir o mercado, quanto ao seu enquadramento nas tipologias de mercado;

1.4 Tema de Pesquisa

Esta pesquisa utiliza fundamentalmente o modelo teórico desenvolvido por Porter (1986), descrita na sua característica como sendo diagnóstico. Ou seja, com o objetivo de identificar a realidade da empresa, posicionando-a no mercado, frente ao modelo aplicado, definindo assim, suas estratégias competitivas que apresenta as técnicas para análise da concorrência.

Por se tratar de um mercado com uma estrutura administrativa familiar significativa, ainda na sua composição dentro do mercado, podemos dizer que os empresários não exteriorizam suas informações para fora do empreendimento. Por outro lado, os órgãos de controle e fiscalização não apuram ou gerenciam informações quanto ao destino final das vendas do comércio varejista de combustíveis através de banco de dados informatizado. Na prática, significa que a ANP, a Secretaria de Estado da Fazenda, a Receita Federal e os Sindicatos ou Associações, não possuem dados significativos quanto ao volume de vendas de seus associados, tornando seu estudo mais dificultado, trabalhando com informações pouco confiáveis.

Iniciada pela etapa de reconhecer e formular um problema de pesquisa, na busca através de levantamento bibliográfico, através de livros, revistas especializadas, permitido dessa forma um melhor embasamento histórico teórico e sendo finalizada, após o cruzamento de dados, ao resultado, onde serão abordados e analisados segundo o modelo de Porter.

1.5 Metodologia

Por se tratar de um comércio varejista de combustíveis com considerável concorrência monopolista e com estrutura, ainda, em grande parte familiar, conseguiu-se poucas informações para subsidiar o questionário aplicado. O mercado é reservado quanto as informações para exteriorizar seus dados comerciais.

Para melhor analisar o padrão de concorrência dentro do mercado analisa, buscaram-se dados secundários, através de levantamento bibliográfico em livros, revistas técnicas especializadas, sites da Anp, Ibama e dicionário de economia, permitindo desta forma um melhor embasamento histórico teórico.

Quanto à natureza das variáveis pesquisadas, enquadra-se como sendo predominantemente quantitativa, na forma descritiva. Quanto ao objetivo e grau de estruturação do problema da pesquisa, será do modo conclusivo. Tendo como forma de coleta de dados primários a pesquisa por comunicação, a mesma se caracterizará como estruturada, com a forma de aplicação através de entrevistas pessoais e individuais, através de questionário aplicado.

O universo do mercado pesquisado está baseado nas cinco forças competitivas de Porter (1986). O questionário foi aplicado diretamente aos proprietários das revendedoras de combustíveis (Postos de Combustíveis), dos municípios de Florianópolis e São José, permitindo assim uma análise dentre as empresas inseridas na atividade econômica pesquisada. A seleção dos revendedores foi feita através de amostragem aleatória simples, num universo de 240 revendedores, conforme descrito nos anexos II e III. Optou-se por utilizar o tamanho mínimo da amostra apresentado por Barbetta (2001, p58 a 61), aplicando o tamanho da população através da fórmula descrita abaixo e, destes dados, chegou-se ao número de 81 questionários a serem realizados, ou seja, 33,75% do universo.

Fórmula do cálculo para o Tamanho da Amostragem:

$$n_o = \frac{1}{E_o^2}$$

$$n = \frac{N(n_o)}{N + (n_o)}$$

Definição das variáveis:

N=> tamanho de elementos da população

n=> tamanho (número de elementos) da amostra

Desvio padrão = Grau de confiabilidade {definidos por: (Z = 2 = 95%)}

N_o=> cálculo da primeira aproximação para o tamanho da amostra

E_o=> erro amostral tolerável

Aplicando a Fórmula:

$N = 240$ número de revendedores total

$E_o = 9\%$ ou $E_o = 0,09$

$$n_o = \frac{1}{E_o^2} \quad \backslash \quad n_o = \frac{1}{(0,09)^2} \quad \backslash \quad n_o = \frac{1}{0,0081} \quad \backslash \quad n_o = 123,46$$

$n_o = 123,46$ (tamanho mínimo aproximado)

Conhecendo o tamanho N da população, aplica-se a formula:

$$n = \frac{N (n_o)}{N + (n_o)} \quad \backslash \quad n = \frac{240 (123,46)}{240 + 123,46} \quad \backslash \quad n = \frac{29.630,4}{363,46} \quad \backslash \quad n = 81,52$$

$n = 81,52$ tamanho da amostra é de 81 questionários.

CAPÍTULO II

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Tipologia de Mercado

Para um melhor entendimento da análise das cinco forças competitivas proposta por Michael Porter, é de suma importância a classificação das estruturas de mercado. Neste capítulo será observado o mercado em sua estrutura, conforme três distintas visões. Podemos fazer uso das Tipologias de Mercado conforme definição de mercado (Sandroni, 2005, p.528):

[...] o termo designa um grupo de compradores e vendedores que estão em contato suficientemente próximo para que as trocas entre eles afetem as condições de compra e venda dos demais. Um mercado existe quando compradores que pretendem trocar dinheiro por bens e serviços estão em contato com vendedores desses mesmos bens e serviços.

Tal definição é de estimável importância para que se possa identificar o potencial real da concorrência proposto pelo mercado varejista de combustíveis, onde a este precisa também conhecer as características que definem um produto específico e as fronteiras geográficas de um determinado mercado para que seja capaz de fixar preços, determinar as verbas de publicidade e tomar decisões de investimento.

2.1.1 Visão Neoclássica

Conforme define Pindyck e Rubinfeld (1994, p.13) “O mercado é um grupo de compradores e vendedores que integram entre si, resultando na possibilidade de trocas”. A Indústria é um conjunto de empresas que vende o mesmo produto ou produtos correspondentes, portanto a indústria integra o mercado, pois ela é o lado da oferta¹.

Conforme Garófalo e Carvalho, as estruturas de mercado podem ser caracterizadas pelos seguintes elementos: quantidade de agentes vendedores e compradores atuando no mercado e natureza da mercadoria ou fator de produção objeto de negociação.

O produto de mercado é bastante homogêneo. Não existem barreiras à entrada e saída de ofertantes e consumidores. Logo, a estrutura de mercado se caracterizará basicamente pelos seguintes elementos: a natureza da mercadoria ou o fator de produção como sendo o objeto de negociação (homogêneo ou diferenciado).

Diante de tais características, cada empresa deverá se ajustar conforme o modelo que melhor lhe couber, segundo as especificações que vierem se deparar, considerando os seguintes tipos de mercado, que serão descritas a seguir.

2.1.1.1 Mercado de Concorrência Pura e Perfeita

Neste temos um grande número de consumidores e ofertantes, tornando o mercado pulverizado de tal forma, que nenhum comprador ou vendedor tenha condições de influenciar os preços ou comportamento dos demais agentes. Segundo Garófalo e Carvalho (1985, p.360) a ser entendido como:

Regime de mercado em que grande número de vendedores de hábitos flexíveis, se defronta com grande número de compradores igualmente de hábitos flexíveis, realizando transações de compra e venda de produtos e/ou serviços homogêneos, não havendo a possibilidade de nenhum dos agentes conduzir o mercado.

Além de deter o perfeito conhecimento do mercado, a começar pelo preço de venda, que neste mercado é determinado pelo próprio mercado, já que os agentes econômicos possuem uma posição muito pequena, não tendo assim influência sobre o preço de venda bem

¹ PINDYCK; RUBINFELD. **Microeconômica**. Rio de Janeiro: Makron, 1994, p.13.

como a existência de perfeita mobilidade de recursos e ausência de barreiras à entrada de novas empresas, onde há realmente homogeneidade de produtos. Num mercado assim estruturado, cada produtor operaria com a mais alta taxa de eficiência, seu produto teria o mais baixo custo e seu lucro seria o mínimo necessário para manter o também necessário número de produtores.

Segundo Albuquerque (1986, p.171) “num mercado de concorrência perfeita, as firmas são sempre suficientemente pequenas e numerosas, dentro de cada indústria, de forma que nenhuma delas, isoladamente, possa influenciar o preço de mercado”.

Segundo Garófalo e Carvalho (1985, p.351) fatores de existência do mercado de concorrência pura e perfeita são:

- Existência de um grande número de compradores e vendedores do fator de produção;
- Os fatores de produção do ponto de vista dos compradores são homogêneos, e estes, do ponto de vista dos vendedores, são idênticos;
- Transparência do mercado para todos os compradores e vendedores;
- Livre mobilidade dos agentes e dos produtos e dos recursos produtivos;
- Igualdade dos custos de transportes;
- Divisibilidade perfeita dos produtos e fatores produtivos.

2.1.1.2 Mercado Monopolista

Além da existência de uma única empresa produtora de bens e serviços para os quais, no curto prazo, não existem substitutos próximos, também é fato que o ingresso de concorrentes neste mercado, está sujeito a barreiras legais, tecnológicas e econômicas. As dimensões do mercado são estabelecidas pela empresa via determinação prévia do volume de produção e dos preços, sendo que o lucro total da mesma é máximo para cada nível de produção e preço por ela estabelecido. Garófalo e Carvalho (1985, p.360) descrevem o referido mercado como:

A estrutura de mercado ou regime de preços, onde somente um vendedor é responsável pela totalidade da oferta de um produto ou de um serviço, que não possui sucedâneos: produtos ou serviços estes que, em dado momento são oferecidos a um único preço de mercado.

Pode ser entendido, segundo Pindyck e Rubinfeld (1994, p.425), "O monopolista é o mercado, tendo assim completo controle sobre a quantidade de produto que será colocada à venda".

2.1.1.3 Mercado de Concorrência Monopolística

Neste mercado temos um grande número de empresas concorrendo entre si, disputando a preferência dos consumidores através da diferenciação do produto e dos preços, há uma grande variação da qualidade e do preço dos produtos. É um mercado caracterizado por produtos heterogêneos e o grau de heterogeneidade observado depende da maior ou menor capacidade de diferenciação do produto.

Em função do ingresso e saída desse mercado com facilidade, e por se tratar de fracas barreiras, há um grande número de empresas engajadas nessa concorrência. A diferença é subjetiva. Segundo E.H.Chamberlin apud Sandroni (2005, p. 172), teórico do assunto, "cada vendedor tem o monopólio do seu produto, mas fica sujeito a concorrência de produtos substitutos, mais ou menos imperfeitos". Conceituando a um nível mais completo, será utilizada a seguinte definição de Sandroni (2005, p. 172):

Situação de mercado caracterizada pela existência de duas ou mais empresas cujos produtos são muito semelhantes, sem serem substitutos perfeitos, um do outro, de forma tal que cada empresa pode manter certo grau de controle sobre os preços.

Na concorrência monopolística a diferenciação do produto não significa a realização de profundas diferenças qualitativas, na maioria das vezes essa diferenciação é aparente. No comércio varejista de combustíveis nota-se a tentativa de diferenciar na forma de prestação de serviço, sem necessariamente modificar efetivamente a sua qualidade como exemplo, restaurantes com estacionamento, lojas com entrega à domicílio e demais. A diferenciação dá ao produto a capacidade de condicionar preferência quanto ao consumo e atrair para si uma quantidade maior de compradores.

Garófalo e Carvalho (1985, p.418) definem concorrência monopolística como sendo "Regime de preços ou estrutura de mercado na qual existem muitas firmas produzindo e vendendo produtos substitutos próximos, porém não perfeitos".

Segundo Pindyck e Rubinfeld (1994, p.551) na concorrência monopolística, "[...] cada empresa vende uma marca ou versão de um produto que difere em termos de qualidade,

aparência do seu produto, em relação aos das demais empresas”. O grau de sucesso que a empresa terá, estará sujeito ao também sucesso na diferenciação de seu produto.

O consumidor poderá considerar a marca de um determinado produto como algo diferente, que o distingue dos demais, tendo como consequência que alguns consumidores estariam dispostos a pagar mais por uma determinada marca. Porém, o poder do monopólio de uma empresa num mercado de concorrência monopolística é limitado, pois, um produto de determinada marca é facilmente substituído por um de outra marca, caso o preço seja majorado. Embora os consumidores estejam dispostos a pagar mais por um produto de uma determinada marca, a maioria não pagará um valor muito maior.

A competição monopolística se assemelha à competição perfeita, pois há livre entrada. Deste modo, o potencial em auferir lucros atrai novos ofertantes com marcas competitivas, reduzindo o lucro a zero, porém, assim como no monopólio, na competição monopolística as empresas se defrontam com curvas de demanda com inclinação descendente e, portanto, têm poder de monopólio. Na maioria destes mercados o poder de monopólio é pequeno, geralmente há muitas empresas concorrendo, sendo que são possuidoras de marcas facilmente substituíveis entre si, ao ponto de que nenhuma empresa teria como chegar a um nível substancial de monopólio.

Uma das vantagens que a competição monopolística oferece é a diversidade na variedade de produtos concorrentes e marcas que diferem de várias formas entre si. Quanto ao lucro, neste mercado de concorrência monopolística, irá depender dos custos fixos, do volume, e também do preço ofertado.

Segundo Sandroni (2005 p.272),

[...] as economias de escala resultam na racionalização intensiva da atividade produtiva, graças ao empenho sistemático de novos engenhos tecnológicos e de processos avançados de automação, organização e especialização do trabalho.

2.1.1.4 Mercado de Oligopólio

Segundo Garófalo e Carvalho (1985 p.459)

Todo o mercado de produtos finais ou de serviços, homogêneos ou diferenciados, em que um pequeno número de vendedores concorrente rivais entre si, controla a maior parte, ou a totalidade, da oferta desses produtos e/ou da prestação desses serviços.

No mercado oligopolístico o produto pode ou não ser diferenciado, existe um número restrito de empresas que são responsáveis pela maior parte ou pela totalidade da produção. A característica importante desse mercado é que os agentes oligopolistas são concorrentes, rivais entre si, fazendo com que tenham a preocupação de saber o que o seu concorrente está fazendo.

A lucratividade das empresas inseridas neste mercado depende de como elas interagem entre si, ou seja, quando a interação é mais cooperativa que competitiva, elas podem cobrar preços acima do custo marginal, obtendo grandes lucros ou lucros extraordinários.

2.1.2 Visão de Guimarães

De acordo com Guimarães (1987, p.33) a indústria é definida como sendo “um grupo de firmas engajadas na produção de mercadorias que são substitutas próximas entre si e, portanto, fornecidas a um mesmo mercado”. Já em conformidade com a teoria Neoclássica, “A formação e o desenvolvimento de um mercado pressupõe a existência de um excedente econômico intercambiável e, portanto, de certo grau de divisão e especialização do trabalho” (Sandroni, 2005, p. 528).

Na perspectiva proposta por Guimarães (1987, p.40), que dispõe sobre uma redefinição para a taxonomia da indústria, temos que “o caminho óbvio para uma nova taxonomia consiste em considerar as possíveis combinações entre os dois mecanismos da competição – preço e diferenciação do produto”. Face a esses dois novos mecanismos de competição, conforme Guimarães (1987), temos:

- Indústria Competitiva
- Indústria Competitiva Diferenciada
- Indústria Oligopolista Diferenciada (Oligopólio Diferenciado);
- Indústria Oligopolista Pura (Oligopólio Homogêneo).

2.1.2.1 Indústria Competitiva

Na indústria competitiva o mecanismo que determina o equilíbrio entre a oferta e a demanda é a variação no preço. (Guimarães, 1987 p.34)

Segundo Guimarães, as indústrias competitivas apresentam as seguintes características:

- Não existe barreira à entrada de pequenos produtores.
- A competição se dá através do preço de disputa de preços.
- Os produtores com custos mais elevados são firmas pequenas e apresentam uma taxa de lucro nula ou ligeiramente acima de zero.
- As firmas marginais, ou seja, produtores com custos mais elevados respondem por uma parcela não negligenciável da produção total da indústria.
- Não há diferenciação do produto, a competição se dá via preços e existe um grande número de novas firmas.

O crescimento das firmas assegura o crescimento desta indústria quando seu potencial de crescimento é igual ao aumento da demanda. Neste caso, o potencial de crescimento da indústria será menor que o aumento da demanda, onde os preços aumentarão e, com estes preços, não suportarão abastecê-la, resultando em taxas de lucros maiores nessa indústria e, conseqüentemente, atraindo novas firmas, ocorrendo novamente o equilíbrio entre oferta e demanda.

2.1.2.2 Indústria Competitiva Diferenciada

É nesta Indústria que existe competição pelo preço e por diferenciação de produto. Há um grande número de firmas, não existindo barreiras à entrada de novos produtores. A diferenciação é um dos componentes para esse tipo de competição, se fazendo necessária sua definição. Segundo Guimarães, diferenciação do produto corresponde à introdução, em sua linha de produtos, de uma nova mercadoria, que é substituída próxima de alguma outra previamente produzida pela firma e que, portanto, será vendida em um dos mercados por ela suprimidos. (Guimarães, 1987 p.36)

A diferenciação dos produtos ofertados neste mercado proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva, devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço.

Quando o potencial das firmas for maior que o crescimento da demanda, as maiores podem, via redução de preços, expulsar as menores, visto que esses possuem custos mais altos e não têm condições de acompanhar reduções de preços ou aumentar seus esforços de venda e também diferenciar seus produtos.

2.1.2.3 Indústria Oligopolista Diferenciada (Oligopólio Diferenciado)

A competição nessa indústria ocorre através da diferenciação de produtos, fazendo com que as firmas estejam sempre em busca de inovações e para isso investem em P&D (planejamento e desenvolvimento), visto que isto acarreta seu crescimento.

A diferenciação do produto fortalece a preferência dos consumidores e, ao mesmo tempo, cria uma barreira à entrada de novas firmas, viabilizando assim margens e taxas operacionais mais elevadas do que no oligopólio homogêneo.

Existe competição por diferenciação de produto e não por preço, visto que todos os concorrentes podem responder a movimentos declinares de preço, pois, conforme Guimarães, uma queda na demanda acarretará um declínio nas vendas e no grau de utilização da capacidade em vez de uma queda no preço.

2.1.2.4 Indústria Oligopolista Pura (Oligopólio Homogêneo)

O crescimento deste tipo de indústria não está associado à competição via preço ou através da diferenciação de produtos, mas sim a um aumento da fatia de mercado das mais eficientes, já que em função das suas maiores taxas de lucro, o potencial de crescimento dessas firmas é maior ao das menos eficientes.

Não existe competição por diferenciação de produto nem por preço, existindo significativas barreiras à entrada, devido à economia de escala na produção e distribuição, tendo vantagens absolutas de custos. As firmas marginais têm taxas de lucro sensivelmente maiores que zero e apresentam alguma resistência financeira. O ponto fraco do oligopólio homogêneo assinala Guimarães (1987, p.52), “[...] é que o oligopólio homogêneo tende a encontrar obstáculos à absorção da acumulação interna que gera”.

2.1.3 Visão de Possas

A personalidade de concorrência aplicadas nas empresas em uma análise única faz os autores neo-schumpetrianos e Silvia M. Possas (1999) verem a competitividade como uma resultante de uma visão muito rica em detalhes, entendendo que a busca pela vantagem competitiva deve centrar-se em estratégias para vantagens de custos e vantagens de diferenciação de produtos.

Identifica-se uma aproximação com os estudos de Porter (1986), pois de três destas estratégias Silvia M. Possas (1999) manteve duas. Segundo Possas, a empresa deve escolher uma das duas estratégias, por ser de difícil almejo em ganhos em todas as áreas.

As empresas que conquistarem inovações, onde as vantagens de custos conquistem maiores lucros por um determinado tempo, passariam a reduzir preços na busca de maior participação no mercado, impedindo assim a entrada de outros concorrentes. A idêntica possibilidade de conquistar lucros puros por um determinado tempo também é o que está subentendido na estratégia de diferenciação. O fato de se ter produtos em que os clientes tenham preferência e que não há similar, permite à empresa uma cobrança de preços únicos.

Estas vantagens de custo têm tais dimensões, segundo Silvia M. Possas (1999):

- Economias de escala: são tidas como essenciais à estrutura.
- Economias de escopo: referem-se às economias de escala de um conjunto de bens, sendo aplicadas a produtos de mesma base tecnológica, ou de atividade econômica onde a produção e comercialização têm pontos em comum.
- Capacidade de financiamento da firma: facilidades financeiras de uma firma ou conglomerado na qual pertence, ocasionando vantagens perante os seus rivais.
- Patentes e licenciamento de tecnologia: permitem inovações na produção dando aparência inovadora, com uma suposta superação tecnológica.
- Relações com fornecedores e/ou garantia de matéria-prima: garantia de insumos com qualidade e preços baixos, nem sempre estão asseguradas ao demais.
- Relações com a mão-de-obra: qualificação e boas relações com a mão-de-obra, geram a expectativa de redução do custo no processo produtivo.
- Organização da produção: não só nos métodos, mas também nos sistemas de qualidade, onde os custos menores geram vantagens de custos e de forma diferenciada.
- Eficiência administrativa: métodos administrativos que trazem importantes vantagens, evitando elevações de custos, em especial em empresas de médio e grande porte.
- Capacitação: conjunto de habilidades administrativas aplicadas no ambiente da firma, possibilitando um diferencial, através do uso de ferramentas que operem com custos mais baixos.
- Especificações: definidas como escopo aos fins aos quais podem servir. Onde definem os nichos para onde os produtos serão dirigidos.
- Desempenho ou confiabilidade: é a forma de como o elemento/produto pode, na eficiência e qualidade de produção de seu usuário, cumprir com os propósitos a que se destina.
- Durabilidade: é a reputação através da durabilidade e complexidade do produto, aos olhos do consumidor, podendo ser visto como a quantidade adicional de uso em relação aos demais do mercado.

- Linhas de produto: linha completa de produtos com uma qualidade desejada pelo cliente e de possível substituição na produção pela compatibilidade, constituindo em uma vantagem competitiva.
- Custo de utilização de produto: queda na utilização do produto, quando há uma complementaridade com demais bens ou serviços.
- Imagem e marca: a marca de um produto deve estar ligada diretamente à imagem que a identifique, mantendo as normas e padrões das mesmas.
- Formas de comercialização: bens de baixo valor unitário e altas economias de escala na produção, é essencial que seja feita uma ampla distribuição, aumentando os pontos de venda. Os bens de maior valor unitário, necessitam ganhar maior importância com a qualidade dos pontos de venda e proximidade com seus usuários.
- Assistência técnica e suporte ao usuário: como pós venda, é de essencial importância, sendo geralmente utilizadas em bens de capital ou bens duráveis de consumo, sempre orientando ao consumidor quanto ao seu melhor uso.
- Financiamento ao usuário: facilidades de financiamento, *leasing* ou prazos de pagamentos.
- Relações com os usuários: quanto maior a proximidade com o usuário, maior será a garantia na obtenção da competitividade dentro deste mercado.

Ao escolher sua estratégia, a empresa deve executar ações dentro das dimensões expostas acima, para que consiga obter vantagens sobre as demais empresas no mercado. As dimensões têm caráter setorial, ou seja, para cada mercado poderá haver maior ou menor dimensão. Ao tempo que, as dimensões da concorrência devem ser analisadas dentro do aspecto temporal. Em suma, tornando as ações das empresas um caráter dinâmico.

Existem sentidos diferentes para a estrutura de mercado, o primeiro termo onde ainda é encontrado na linguagem corrente econômica, é referente a definição do mercado quanto ao número de empresas concorrentes, a qual está vinculada à visão neoclássica.

Possas tem como objetivo fornecer uma base teórica, através de sua análise, no sentido de explicar a dinâmica capitalista a nível microeconômico, considerando conjuntamente as características da empresa e do mercado em que a firma está fixada. Descreve que as empresas são influenciadas pelo mercado, porém são autônomas na tomada de decisão, influenciadas por objetivos próprios.

O autor apresenta tipologias de mercado, como seguem:

- Oligopólio Concentrado
- Oligopólio Diferenciado
- Oligopólio Misto
- Oligopólio Competitivo
- Mercado Competitivo

2.1.3.1 Oligopólio Concentrado

Neste tipo de mercado não há competição via diferenciação dos produtos, pois sua natureza é essencialmente homogênea. Por se tratar de um oligopólio, ou seja, poucas empresas detêm parcela substancial da produção do mercado, descarta-se também a competição via preço. A competição neste mercado, se dá pela introdução de novos processos que permitem reduzir custos e melhorar a qualidade do produto. O ritmo da expansão da capacidade é o principal método de competição pela ampliação na participação do mercado, fazendo com que as margens de lucro esperado sejam determinadas pela necessidade de recursos para investimentos em tecnologia. (Possas, 1984. p.172)

2.1.3.2 Oligopólio Diferenciado

Este mercado possui a principal forma de competição que é a diferenciação de produtos. As indústrias geralmente presentes nesta estrutura de mercado são de bens de consumo duráveis e não-duráveis. Embora aconteça, a competição via preço não é comum neste tipo de estrutura, em função dos altos gastos empreendidos com esforços de vendas realizados pelas firmas na competição por diferenciação do produto e qualquer movimento irregular de preços teria uma incidência grande sobre os custos unitários. As barreiras à

entrada presentes estão relacionadas a economias de escala de diferenciação, relacionadas aos altos investimentos realizados durante um longo período para conquistar a fidelidade do consumidor ao produto e uma parcela de mercado e não a economia de escala ou indivisibilidades da estrutura produtiva.

2.1.3.3 Oligopólio Misto

Temos em sua característica a combinação de dois tipos de elementos de oligopólio, sendo diferenciado e concentrado. No geral, se faz presente nesta estrutura de mercado, indústrias produtoras de bens de consumo duráveis, nas quais necessitam de uma escala mínima de produção para que sejam eficientes. Assim como no oligopólio diferenciado, há um alto grau de concentração do mercado, porém é a competição a sua principal forma de diferenciação dos produtos, e as empresas antecipam-se ao crescimento do mercado, buscando constantemente diferenciar e inovar em seus produtos. Há existência de barreiras à entrada, tanto por economias de escalas técnicas, quanto por economias de diferenciação. Com as estratégias de concorrência é que se busca um excesso de capacidade planejada não só antecipando um crescimento do mercado, mas também considerando a capacidade necessária para atender a demanda resultante do esforço de ampliar o mercado através da diferenciação e inovação do produto.

2.1.3.4 Oligopólio Competitivo

Este é considerado como oligopólio pelo fato de poucas empresas deterem participação considerável no mercado. Ao mesmo tempo, há ocorrência da competição via preço para aumentar fatias do mercado das unidades produtoras melhores situadas, já que existem firmas marginais que são relativamente pouco resistentes à eliminação. O oligopólio competitivo pode ser encontrado em várias atividades, principalmente na produção de bens de consumo não-duráveis. Não existem economias de escala, técnicas ou de diferenciação

significativas. E estão presentes tecnologias desiguais e estes fatores restringem a concentração do mercado e as barreiras à entrada de empresas de qualquer tamanho, dificultando margens de lucro muito elevadas.

Nesta estrutura é comum a forma de competição via preço, embora exista a diferenciação do produto. O comportamento dos preços nas empresas mais bem situadas segue normas usuais de *markup* (diferença entre o custo total de produção de um produto e seu preço de venda ao consumidor final), através da liderança de preços e o ajuste à demanda. O objetivo da competição via preço é aumentar a participação de mercado das empresas progressivas à custa das concorrentes marginais. Nesta estrutura a dinâmica se apresenta inferior aos demais tipos de oligopólio.

Compreende-se por *markup* a diferença entre o custo total de produção de um produto e seu preço de venda ao consumidor final. A diferença indica o custo da distribuição física, ou seja, quanto custa levar o produto de onde está armazenado até as mãos do consumidor final, mais o lucro dos produtores intermediários e varejistas. (Sandroni, 2005 p.515).

2.1.3.5 Mercado Competitivo

Esta estrutura tem como principal característica a desconcentração ligada à ausência de barreiras à entrada e à competição via preço. Não é descartada a possibilidade de diferenciação de produtos nesta estrutura de mercado. Para Possas (1984, p.181), “[...] a inexistência de barreiras à entrada e à competição em preços, reduzindo a margem de lucros a um mínimo aceitável, são os traços principais do processo de concorrência”.

Dada a baixa relação entre capital e produção e a impossibilidade de uma capacidade ociosa e ampliação da capacidade, antecipando a demanda unicamente por conta do período de investimento, faz com que o efeito dinâmico no comércio varejista de combustíveis seja, em média, inferior ao dos oligopólios.

Nas estruturas apresentadas por Possas (1984) a mais adequada para o comércio de revenda varejista de combustíveis é o mercado competitivo, pois há possibilidade de diferenciação embora nos revendedores varejistas a diferenciação se dêem no preço, nos

serviços de atendimento ao cliente e principalmente à bandeira da distribuidora na qual o revendedor está vinculado. Não podemos esquecer que o cliente é do revendedor, o que significa dizer que este, na prática, com atendimento e diferenciação de seu produto, o faz mais ou menos diferenciado, perante os demais concorrentes, embora a diferenciação se realize no atendimento e não na prestação do serviço, pois este é muito homogêneo.

2.2 Competitividade segundo Coutinho e Ferraz

Coutinho e Ferraz (1995), observaram que estas duas abordagens ainda eram limitadas por serem estáticas, uma vez que analisam o comportamento passado dos indicadores e não esclarecem as relações causais dos mesmos com a competitividade.

Segundo Coutinho e Ferraz (1995), tanto o desempenho do mercado como a eficiência produtiva, quando analisados sob uma perspectiva dinâmica, passam a ser reflexos das diferentes estratégias competitivas adotadas pelas empresas.

Portanto, de acordo com estes autores, a competitividade não deve ser entendida como característica intrínseca de um produto ou firma e sim como uma característica extrínseca relacionada ao padrão de concorrência de cada mercado, compreendendo o conjunto de fatores críticos para o sucesso em um dado mercado.

Desta forma, estes autores apresentaram a seguinte definição para competitividade:

[...] a competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado de forma a ilustrar as diferenças entre as visões acerca de competitividade destas duas correntes econômicas, neoclássica e estruturalista.

Logo, segundo a visão estruturalista, o fenômeno da competitividade é encarado como sendo dinâmico, no qual o desempenho no mercado e a eficiência produtiva decorrem da capacitação acumulada pelas empresas, resultado das estratégias competitivas adotadas pelas mesmas, em conformidade com suas percepções acerca do processo concorrencial e do meio ambiente econômico no qual estão inseridas (Ferraz; Hupfer; Haguenaur, 1997).

Ainda, conforme Ferraz, Hupfer e Haguenaur (1997), a competitividade possui três grupos de fatores determinantes:

A) Empresariais: internos à empresa, compreendendo as áreas de inovação, gestão, produção e recursos humanos;

B) Estruturais: referentes à indústria/complexo industrial, abrangendo aqueles fatores sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela mediação da estrutura de mercado, ou seja, fatores de mercado, configuração da indústria, regime de incentivos e regulação da concorrência;

C) Sistêmicos: fatores sobre os quais as empresas praticamente não possuem capacidade de intervenção são fatores macroeconômicos, político-institucionais, legais-regulatórios, infra-estruturais e demais.

2.3 Forças Competitivas da Indústria - O Modelo de Porter

Com o crescente desenvolvimento do comércio varejista de combustíveis verifica-se também um aumento da competitividade no mercado. As regras da concorrência estão reunidas em cinco forças competitivas onde o autor chama de Modelo de Competitividade.

Porter (1985) mostra que a vantagem competitiva de uma organização não apenas é compreendida pela análise da empresa como um todo, e sim pelas muitas atividades diferenciadas que esta empresa efetua, sendo que estas atividades são geradoras de valor. Conceituando o termo “valor” como “o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece”, também demonstra a rentabilidade de uma empresa associada ao valor que ela impõe, onde se torna rentável quando o valor ultrapassa seus custos de produção do produto.

De maneira a analisar as fontes de vantagem competitiva, Porter (1985) introduziu a cadeia de valor como instrumento básico de análise. Esta cadeia de valor separa a empresa em suas atividades de relevância estratégica para que se entenda e compreenda o comportamento nos seus custos, em suas fontes existentes e potenciais reais de diferenciação.

A vantagem competitiva é obtida pela empresa quando esta executa suas atividades estrategicamente, de uma forma menos onerosa, ou melhor, que a sua concorrência. O autor afirma que a vantagem competitiva de uma organização está na maneira pela qual ela defende-se das forças que regem a competição em um mercado.

As forças competitivas são representadas por:

- Ameaça de novos entrantes
- Manobras com os atuais concorrentes
- Negociação com clientes/compradores
- Ameaça de produtos/serviços substitutos
- Negociação com fornecedores

2.3.1 Considerações das Forças Competitivas de Porter

O autor fundamenta as estratégias da competitividade através da análise dos setores industriais.

Segundo Porter (1986), as cinco forças competitivas são ameaças de entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes. Todos juntos determinam a intensidade da concorrência, bem como a rentabilidade da empresa.

Na avaliação do desempenho, Porter (1986) utiliza a análise estrutural, baseada no modelo das cinco forças. A utilização deste modelo possibilita a determinação do potencial de lucro de uma dada indústria e o grau de concorrência da mesma. Este modelo é fundamentado na estrutura industrial básica, proporcionando uma análise da concorrência que excede o comportamento dos atuais competidores, analisa outras ameaças futuras e possíveis.

O modelo das cinco forças compreende a interação das cinco forças competitivas que dirigem a concorrência, que são: ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes e a intensidade da concorrência da indústria.

Além disso, Porter (1986) afirma que existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem sucedidas no confronto com as cinco forças competitivas e potencial superação dos concorrentes da indústria. Estas estratégias genéricas são:

A) Liderança no custo total: é a perseguição do custo inferior em relação aos concorrentes, normalmente exige altas parcelas de participação de mercado ou outras posições vantajosas como o acesso favorável às matérias-primas;

B) Diferenciação: é a busca por oferecer um produto ou serviço que seja percebido pelos consumidores como único no âmbito da indústria, garantindo elevados retornos mesmo com parcelas baixas de participação de mercado;

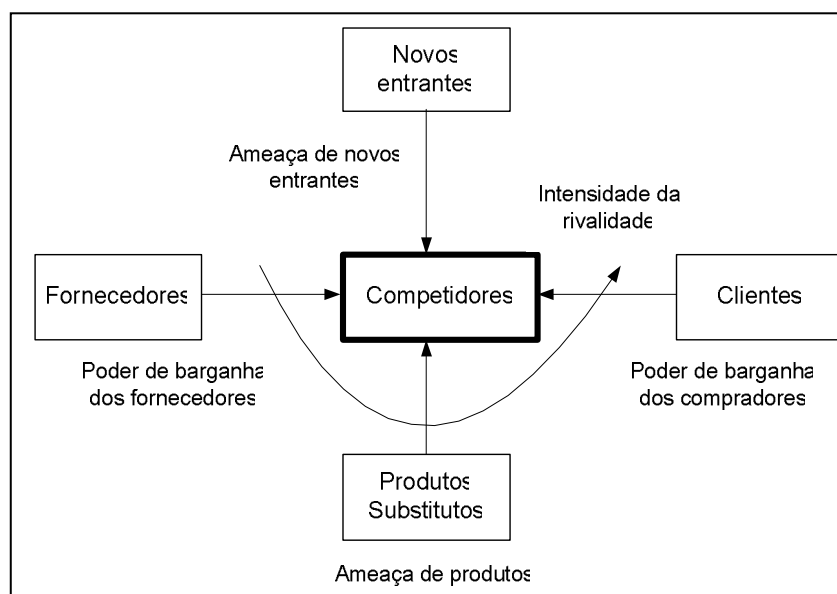
C) Enfoque: baseia-se na premissa de que a empresa é capaz de atender de forma mais efetiva seu alvo do que os outros competidores que disputam o mercado em geral, mesmo não atingindo diferenciação ou baixo custo no âmbito geral da indústria. Em relação ao alvo, a empresa possuirá uma das duas ou ambas as posições estratégicas anteriores.

Analisando o comércio varejista de combustíveis dos municípios de Florianópolis e São José, para determinação das atividades nas quais as vantagens competitivas estão inseridas, Porter (1986) menciona o uso da cadeia de valor. A cadeia de valor consiste na representação detalhada e sistemática das atividades de uma empresa, vindo esta auxiliar na identificação da contribuição de cada atividade para o valor atribuído pelo cliente para o produto:

- Margem de Lucro
- Preços e sua determinação

Graficamente, a análise das cinco forças é representada conforme a Figura 1 (Porter, 1986).

Figura 1 - Modelo das Cinco Forças de Porter



Fonte: Porter, 1986

Porter (1985) ressalta que para enfrentar as cinco forças competitivas e ganhar uma vantagem competitiva, descreve três abordagens estratégicas:

1. Liderança no custo total
2. Diferenciação
3. Enfoque

2.3.2 Ameaça de Novos Entrantes

Novas empresas que entram no Comércio Varejista de Combustíveis trazem nova capacidade, o anseio de ganhar uma fatia do mercado e, na maioria das vezes, um bom capital. Isto pode representar uma redução da margem de lucro das empresas já existentes, principalmente devido à queda de preços, decorrentes de estruturas mais enxutas, novas tecnologias e aumento da demanda por insumos, o que levará a um acréscimo nos custos do produto final.

Na visão do autor, uma das formas de impedir a chegada de um novo entrante são as barreiras de entrada estabelecidas pelas empresas já inseridas nesta indústria. Em conformidade com estudos de seu modelo, serão analisados, abaixo, as principais barreiras de entrada que exercem força sobre a rentabilidade na indústria:

A) Economias de escala: segundo Morvan (1991) e Scherer & Ross (1990), as economias de escala provêm da expansão da quantidade utilizada dos fatores de produção e resultam na redução das quantidades de fatores utilizados por unidades de produto e no aumento do poder de barganha da empresa em relação aos fornecedores dos fatores de produção. As economias de escala detêm a entrada de novos concorrentes, por forçá-los a já entrarem com uma escala grande e adequada, ou a aceitarem a conviver com uma determinada desvantagem nos seus custos.

B) Diferenciação do produto: esta diferenciação provem da identificação de uma marca, por parcela dos consumidores de um dado produto e é baseada em esforço de publicidade realizado no passado, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria. A diferenciação de produto vai requerer das entrantes, potenciais valores elevados, quanto aos gastos de marketing, em busca da fidelidade dos consumidores das firmas já atuantes nesta indústria (Carvalho, 1997).

C) Necessidade de capital: a necessidade de altos investimentos para competir cria uma barreira para os novos entrantes, principalmente se o capital é requerido para gastos irrecuperáveis em publicidade agressiva ou em pesquisa e desenvolvimento. O capital é necessário não só para as instalações, mas também para crédito ao consumidor, estoques e para absorver perdas com custos iniciais genéricos.

D) Custo de mudança: conforme o autor, “são custos com que defronta o comprador quando muda de um fornecedor para outro”. Em alguns casos podem ser solucionados com treinamento de alguns funcionários e com equipamentos auxiliares, tempo de teste ou qualificação de uma nova fonte ou novo projeto de produto, o que nem sempre é possível em curto espaço de tempo, no caso de contratos de fornecimento por tempo determinado ou com exclusividade.

E) Acesso aos canais de distribuição: quando o concorrente acaba de se estabelecer deve garantir meios de distribuir seu novo produto ou serviço. É de se esperar que os meios aqui mencionados já estejam sendo usados pelos demais concorrentes nesta indústria. Porter (1996), afirma que algumas vezes a barreira é tão alta que, para ultrapassá-la, um novo concorrente deve criar um novo canal de distribuição.

F) Desvantagens de custo independente de escala: aquelas empresas que já atuam na indústria podem ter vantagem em custos não acessíveis as rivais em potencial, não importa quais sejam os portes destas ou as economias de escala que porventura possam conseguir. Estas vantagens podem ser originadas do efeito da curva de aprendizado, da tecnologia proprietária, do acesso a melhores fontes de matéria prima, dos ativos adquiridos com preços da época pré-inflacionada, de subsídios do governo ou de fatores locais.

G) Política governamental: o estado pode limitar ou até mesmo coibir a entrada a mercados sujeitos ao controle estatal, através de requisitos de licenciamento e limitações de acesso a matérias-primas (mercados regulamentados como o de transporte e comunicação), sendo possível os governos desempenharem a função indireta, como barreiras de proteção quanto a padrões ambientais (níveis de poluição do ar e da água) e regulamentações de segurança.

2.3.3 Intensidade na Rivalidade entre os Concorrentes Existentes

Esta segunda força destaca as disputas por fatias de mercado onde as empresas sentem a necessidade de otimizar suas posições frente aos concorrentes. A intensidade da rivalidade entre os concorrentes é ocasionada pelos seguintes fatores: quando os concorrentes são numerosos ou há equilíbrio entre eles, quando há lentidão no crescimento da indústria ou quando os custos fixos de armazenamento são altos, também pela ausência de diferenciação ou custos de mudança, pela capacidade aumentada em grandes incrementos, por existirem muitos interesses em jogo para obter sucesso e quando as barreiras de saída são elevadas, ou seja, quando as empresas novatas são forçadas a se manterem competindo devido a fatores econômicos e estratégicos, mesmo com baixos retornos ou retornos negativos em seus investimentos, sem deixar a busca incessante pela melhor posição através de táticas como competição de preços, lançamentos de produtos e golpes de publicidade. O grau de intensidade da rivalidade está relacionado com a presença de uma variedade de fatores como explica, a seguir, Porter (1986):

A) Concorrentes numerosos ou bem equilibrados: possui tendência a uma instabilidade na indústria quando a quantidade de concorrentes é elevada, pois algumas empresas supõem ter mobilidade sem serem percebidas, quando a indústria é controlada por pequena quantidade de empresas, e havendo uma estabilização na concorrência (Porter 1986).

B) Crescimento lento da indústria: quando as taxas de crescimento da indústria estão em expansão, propiciam que as firmas realizem seu objetivo de crescimento, ao passo que baixas taxas de crescimento conduzem as firmas a aumentarem seus esforços para garantir sua fatia no mercado, conforme Porter (1986, p.35).

C) Custos fixos ou de armazenamento altos: quanto maior for o nível de custos fixos, nos períodos de baixa demanda, mais as empresas tentam evitar a ocorrência de capacidade ociosa, geralmente através de redução de preços. As empresas também tendem a reduzir seus preços quando o armazenamento dos produtos é muito dispendioso, favorecendo o escoamento da produção.

D) Ausência de diferenciação ou custos de mudança: segundo Porter (1986, p.35):

Quando o produto ou serviço é visto como um artigo de primeira necessidade, ou quase primeira necessidade, e escolha do comprador é baseada em grande parte no preço e no serviço, o que vem a resultar em pressões no sentido de uma concorrência intensa com relação a preços e serviços.

Quando há pouca diferenciação entre os produtos, o cliente toma como base o preço, tendo a resultar em tal concorrência, enquanto que a proteção ou isolamento se dá pela diferenciação desta concorrência em função da lealdade do consumidor.

E) Barreiras de saída elevadas: segundo Porter (1986, p.37):

Barreiras de saída são fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm as companhias competindo em atividade mesmo que estejam obtendo retornos baixos, ou até negativos, sobre seus investimentos.

Podemos nos referir também a forças contratuais que fixam por mais tempo a empresa ou até mesmo oscilações de mercado que a empresa julga passar e retomar seus retornos esperados para esta indústria.

Segundo Vasconcelos (1982, p.104)

As organizações têm certas características - pontos fortes - que as tornam capacitadas para desempenharem suas tarefas. Elas também têm outras características - pontos fracos - que inibem a capacidade de atender as suas finalidades.

SunTzu (2002, p.370) escreveu há mais de 2.500 anos, que “Para que o impacto de seu exército possa ser semelhante a uma pedra de moinho, chocando-se com um ovo, utilize a ciência dos pontos fracos e fortes”.

2.3.4 Pressão dos Produtos Substitutos

Toda a indústria concorre com produtos substitutos, isto é, produtos que podem substituir ou serem utilizados na mesma função em determinada indústria. Quanto melhor for a relação desempenho em relação aos preços dos produtos substitutos, maior a pressão sobre o lucro da indústria. Atenção maior deve ser dada aos produtos substitutos que estejam sujeitos a tendências de melhoramento do seu *trade-off* (expressão que define situação de escolha conflitante) de preço em relação ao desempenho como produto da indústria em questão, ou aqueles que são produzidos por indústria que possuem lucros altos, pois estes podem aperfeiçoar seu desempenho e como consequência obter redução de preços.

2.3.5 Poder de Negociação dos Clientes

O poder de barganha dos clientes é tanto maior quanto a importância de suas compras nesta indústria. A indústria será afetada quando forte, forçando os preços para baixo, exigindo melhorias na qualidade, nos serviços de manutenção, na compatibilidade dos produtos e nas garantias, gerando aumento acirrado da competição entre os concorrentes (Porter, 1986). O poder dos compradores é maior quando:

- O grau de concentração dos clientes supera o da indústria vendedora;
- Os produtos comprados na indústria representam uma parcela importante dos custos do cliente;
- Os produtos comprados na indústria não são diferenciados;
- Os clientes têm baixos lucros, o que os torna mais sensíveis aos preços dos produtos adquiridos;
- Existe ameaça de integração para trás;
- O custo de mudança de fornecedores é fraco.

2.3.6 Poder de Negociação dos Fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores se manifesta na capacidade dos mesmos de majorar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes do mercado, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade das mercadorias e serviços adquiridos e tais condições, tornam os fornecedores poderosos, Porter (1986) cita as circunstâncias que caracterizam um grupo de fornecedores poderoso, como segue:

1. Grau de concentração dos fornecedores;
2. Inexistência de substitutos para seus produtos;
3. Importância da indústria para o fornecedor;
4. Importância dos insumos para a indústria compradora;
5. Diferenciação dos insumos ou custo de mudança para o comprador;
6. Ameaça de integração para frente.

CAPÍTULO III

3 A INDÚSTRIA DE PETRÓLEO E SUAS CARACTERÍSTICAS

3.1 Retrospectiva da Evolução do Petróleo e seus derivados.

A correta compreensão da magnitude da indústria do petróleo no mundo e a importância para o desenvolvimento da humanidade, primeiramente devemos nos reportar à história internacional do petróleo. Lembramos que na última década do século XX começou a ser utilizado o diesel, o que ocasionou grande avanço técnico no sentido de desenvolver equipamentos compatíveis com o novo derivado do petróleo. Seguindo essa trilha, surgiram outros derivados, com especial destaque para os chamados óleos lubrificantes. A indústria do petróleo não seria a mesma se não tivesse havido a invenção do automóvel. Foi com essa máquina que a humanidade pôde presenciar um dos maiores impulsos que a indústria petrolífera implantada necessitava para sua sedimentação. Segundo Menezello², a consequência dessa demanda foi mais poder financeiro e tecnológico, alcançado pelas companhias internacionais do petróleo.

Mais adiante, a mesma autora, referindo-se aos acordos que há muitos anos eram efetuados, relata que em 1928 as grandes companhias internacionais de petróleo firmaram um

² MENEZELLO, Maria D'Assunção Costa. **Comentários à lei do Petróleo**. São Paulo. Atlas, 2000.

acordo denominado Acordo de Achnacarry, a fim de dominar a indústria mundial do petróleo. É necessário lembrar que o Acordo de Achnacarry, pela sua transcendental importância no domínio do petróleo, serviria de base a todos os convênios posteriormente assinados entre as elites controladoras em dimensão internacional.

Sua influência foi decisiva na indústria mundial do petróleo, já que racionalizou o comércio e a produção em escala internacional e introduziu um sistema de preços para os produtos de petróleo.

Os fatos históricos têm mostrado que as práticas comerciais propostas no referido acordo continuam a existir até os dias atuais, ou seja, a adoção de preço cotado cujo princípio ainda hoje vigora no comércio mundial.

Além da assinatura do Acordo de Achnacarry, outros acordos seguiram merecendo especial destaque ao Acordo de Londres, firmado em 1934, no qual se institucionalizaria o cartel internacional denominado Sete Irmãs, que se constituía na época pelas seguintes empresas: Esso, Shell, Móbil, Anglo-Persian, Social, Texaco e Gulf Oil.

Em termos de dominação de mercados e formação de grupos fechados, já faziam e continuam fazendo parte integrante da indústria do petróleo. A participação nesta seleta categoria sempre esteve restrita a uma minoria.

Em paralelo, com o desenrolar da evolução do Petróleo, ocorreram no Brasil fatos relevantes sobre a pesquisa e descoberta de possíveis reservas petrolíferas. Os primeiros documentos sobre o petróleo datam da segunda metade do século XIX, ainda durante o Governo do Segundo Reinado. Em 1864, iniciam-se na Bahia os primeiros estudos sobre a possibilidade de existir petróleo em território brasileiro. No que se refere às riquezas minerais do subsolo, lembremos da primeira Constituição da República (1891) que estabelece, na Seção II – Declaração de Direito, art. 72, § 17, que: “As minas pertencem aos proprietários do solo, salvas as limitações que forem estabelecidas em lei à bem da exploração deste ramo de indústria”.

Em 29 de abril de 1938, por meio do Decreto – lei nº. 395 surgiu a primeira regulamentação da indústria do petróleo. Essa norma federal declara de utilidade pública e regula a importação, exportação, transporte, distribuição e comércio de petróleo bruto e seus derivados, no território nacional e bem como a indústria da refinação de petróleo importado ou produzido no país e das outras providências. Vê-se, assim, configurado o primeiro ato normativo a disciplinar todas as etapas da indústria do petróleo existentes à época no Brasil.

Merecem destaque a declaração de utilidade pública das atividades da indústria do petróleo, fundamentada nos considerandos do referido Decreto, para o qual especialmente o

refino era considerado serviço de utilidade pública nacional, indispensável à defesa militar e econômica do país. Ainda no art. 1º, a referida norma conceitua no gênero abastecimento nacional as espécies: produção, importação, transporte, distribuição e o comércio de petróleo bruto e seus derivados.

Insera-se a isso que o art. 3º do mesmo decreto nacionalizou a indústria da refinação, por entender-se, àquela época, ser de destacada importância o refino do petróleo para segurança e desenvolvimento nacionais. Dentre a sequência das etapas da indústria petrolífera, o refino era atendido como a mais relevante.

No art. 4º do Decreto nº. 395/38, foi criado o Conselho Nacional do Petróleo, constituído por brasileiros natos, designados pelo Presidente da República e composto por seis representantes de Ministérios, um representante de classe do comércio e outro da indústria. No parágrafo 1º, o citado decreto declarava o Conselho como organismo autônomo, subordinado diretamente do Presidente da República. Pode-se então, depreender a natureza e força política deste Conselho.

Dessa maneira, contava o Governo Brasileiro com um organismo administrativo – institucional necessário a capitanear as decisões que pudessem ter reflexos na incipiente indústria petrolífera brasileira. Notamos, no texto original do referido decreto, que o Governo Federal preferiu solução estatal nessa primeira fase de organização do Conselho Nacional do Petróleo. Sem ser monopolizante, buscou aperfeiçoar um ordenamento jurídico capaz de conferir ao Estado maior controle da indústria e, sobretudo, neutralizar o Comércio Varejista de Combustíveis das pressões do capital estrangeiro³.

3.1.1 Mercado Local

Neste mercado houve uma reforma geral quanto à alteração de layout e modernização dos fatores de produção, inserindo um grande valor em capital de investimento, considerando e contemplando as normas de segurança, exigências ambientais e, principalmente, novas e atuais tecnologias de equipamentos de abastecimento e fidelização de dados, para o atendimento aos novos clientes que surgiam no decorrer da atividade.

³ MARINHO, JR., Ilmar Penna. **Petróleo: Política e poder**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1989. p. 216.

Dentre as mudanças, podemos descrever tanques de dupla cobertura, medidor eletrônico de níveis de combustíveis e de possíveis vazamentos, rede de dados, computadores e periféricos de última geração. Ambiente totalmente calçado e impermeabilizado em toda a cobertura de abastecimento, com calhas coletoras de resíduos líquidos, caixas separadoras de óleo e graxas, conforme normas da ABNT e FATMA, possibilitando uma limpeza geral e visível em todos os ambientes da empresa, atingindo uma nova era para o Comércio Varejista de Combustíveis de todo o país se refletindo como, consequência, em Florianópolis e São José, quanto à limpeza impecável. Este processo finaliza um período em que postos de combustíveis eram sujos e sem cuidados, com graxas e derivados de óleos, tornando-se uma referência em atendimento, higiene e principalmente qualidade nos combustíveis. Sendo esta última, reforçada pela marca Petrobrás e também de sua imagem de higiene total, onde houve uma associação do ambiente limpo, com a qualidade dos produtos oferecidos pelo mercado.

3.2 A Estrutura do Comércio Varejista de Combustíveis

O Brasil produz 82% do mercado de combustíveis, que tem faturamento anual de R\$115,7 bilhões, que corresponde a 73,3 bilhões de litros, o que proporciona o equivalente, em tributos, a R\$45,3 bilhões/ano, sendo R\$18,9 bilhões Tributos Federal e R\$26,4 bilhões em Tributo Estadual (A Máfia, 2004, p. 24). Em 1994 o mercado era composto de uma frota de 1.581.389 veículos disponíveis e em 2003 passou a ser de 1.827.038, crescimento de 15,53%.

Em 2002, havia 138 distribuidoras, sendo que a Petrobrás, Texaco, Esso, Shell e Ipiranga representavam 55,82% do volume negociado. Em 2003, segundo relatório da ANP, o total das distribuidoras aumentou para 180, sendo que a participação das Companhias citadas passou a ser de 66,40%.

Os postos de combustíveis (revenda) totalizavam 29.804 postos, distribuídos entre Petrobrás com 5.366, Ipiranga com 4.128, Texaco com 2.649, Esso com 2.257, Shell com 2.235, Agip com 1.082, bandeira branca (postos que podem comprar de qualquer distribuidora) com 7.985 e outras com 4.102 (nestas “outras” incluem todas as distribuidoras que possuem contratos com postos e cujas bandeiras não foram citadas).

Neste mercado de combustíveis, em tese, há conflitos entre as distribuidoras e os revendedores, motivados pelo avanço da margem das distribuidoras sobre a margem da revenda, uma vez que os postos têm dificuldades em repassar este avanço, já que sofre restrições do mercado e restrições impostas pelos órgãos de defesa do consumidor e Ministério Público (variáveis legais).

Existe uma posição clara de oportunismo por parte das distribuidoras, o que, perante a lei, poderia ser caracterizado por quebra de contrato, além do problema dos contratos incompletos, já que há indícios de que as distribuidoras vendem combustíveis para postos independentes (sem contratos com a distribuidora) a preços inferiores aos praticados com os de sua bandeira (postos com contratos de exclusividade com a Distribuidora).

A Portaria da ANP nº 116/2000 (Agência Nacional do Petróleo, 2000), em seu artigo 12 estabelece: “É vedado ao distribuidor de combustíveis líquidos de petróleo, álcool combustível e outros combustíveis automotivos, o exercício da atividade de revenda varejista”. No entanto, por hipótese, acredita-se que haja uma verticalização informal. Havendo verticalização, todo o mercado de combustíveis se tornaria um oligopólio, pois as grandes distribuidoras são poucas e estas teriam o controle sobre mais de 30 mil postos de combustíveis no Brasil. Diante disso, não existem evidências de que o consumidor sairia beneficiado.

Pesquisas demonstram que as reservas de petróleo atuais seriam suficientes para mais 40 anos de consumo, considerando o crescimento médio da demanda anual de 2,5%. Acredita-se que este fato leve a conflitos de objetivos, uma vez que a tendência é para o produto tornar-se cada vez mais caro, tanto pela escassez, quanto pela dificuldade de acesso (Biocombustível, 2004, p. 41). Este suposto conflito existente entre as duas partes que atuam como parceiros promovem a importância de se estabelecer o alinhamento de objetivos e propiciar a imparcialidade na negociação. O fato pode ser o motivo do suposto avanço das margens das distribuidoras sobre as margens dos revendedores, pois calculam sua margem em função de um preço provável de venda e não sobre o preço real (validado pelo mercado).

Bandeira: é a marca da distribuidora ostentada pelo posto. Esta marca é utilizada através de contratos de exclusividade entre os postos revendedores e a distribuidora.

Bandeira Branca: são postos independentes, ou seja, não ostentam marca de nenhuma distribuidora e/ou não possuem contratos de exclusividade com nenhuma delas.

A atividade de comércio varejista de combustível, ou seja, posto de combustível é regulamentada pela Lei 9.478/97 (Brasil, 1997) e seu exercício pela Portaria nº 116/2000 da

ANP. Além da abertura normal da firma, torna-se necessário, para o funcionamento do posto/revenda varejista de combustíveis, a autorização da ANP (Agência Nacional do Petróleo), que após a entrega de toda a documentação, terá prazo de 30 dias para se manifestar. A construção de posto de combustível segue as normas técnicas da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), da Prefeitura, do Corpo de Bombeiros locais e do DNIT (Departamento Nacional de Infra-estrutura Terrestre), além de observar as leis ambientais da Conama (Conselho Nacional de Meio Ambiente).

A previsão de adequação à Lei Ambiental está entre R\$ 150 mil e R\$ 250 mil entre obras e aquisição de equipamentos (Guerra., 2004, p. 44), e está sujeito ao monitoramento de órgãos municipais, estaduais e federais, o que permite afirmar que existe um risco extremo (Martin; Santos; Filho, 2004), uma vez que a multa em relação ao passivo ambiental é extremamente de risco, pois a lei estabelece responsabilidade independente da culpa. O exercício da atividade de revenda sem autorização prévia da ANP acarreta em multa que pode variar de R\$ 50 mil a R\$ 5 milhões.

Existem quatro formas de atuação vertical na atividade varejista de revenda de combustíveis por parte das distribuidoras, uma vez que esta atividade está impossibilitada em seu exercício pelas empresas distribuidoras. Conforme a Portaria 116/00 de 05/07/2000 da Agência Nacional do Petróleo, que é o órgão que regula e fiscaliza as atividades do ramo, não permite a verticalização da atividade. Convém salientar ainda, que a Portaria manteve a proibição da distribuidora de exercer a atividade de revenda no varejo. “Art. 12. É vedado ao distribuidor de combustíveis líquidos derivados de petróleo, álcool combustível e outros combustíveis automotivos o exercício da atividade de revenda varejista.”

As companhias distribuidoras verticalizam o mercado quando efetuam os contratos de locação com postos de combustíveis, tais como:

1. As pessoas físicas são proprietárias do imóvel e dão em locação, por prazo determinado, este imóvel para a companhia distribuidora, que por sua vez o subloca na sua integralidade para uma pessoa jurídica. A pessoa jurídica é formada unicamente pelas pessoas físicas dos proprietários do imóvel. Neste caso, o valor do aluguel pago pela companhia distribuidora para a(s) pessoa(s) física(s) é o mesmo daquele cobrado da pessoa jurídica, porém o valor é sempre baixo, de forma simbólica, ficando claro o real objetivo da locação.

2. A pessoa física ou jurídica, proprietária do terreno onde será o futuro estabelecimento ou do imóvel onde já se encontram as instalações específicas para o posto, efetuam contrato de locação por prazo determinado com a companhia distribuidora e esta

subloca integralmente o imóvel a uma terceira pessoa jurídica por prazo indeterminado. Nesta hipótese, os proprietários do imóvel não se envolvem com a operação direta ou indireta do posto, somente receberão o aluguel pelo imóvel. Como a companhia distribuidora alugou somente o terreno existem casos em que o valor do aluguel fica bem abaixo do preço de mercado, mas a regra é de que o valor da locação obedeça, nestes casos, a média do mercado.

3. Os chamados postos próprios, estes com a abertura do mercado e surgimento de novas pequenas distribuidoras. As grandes distribuidoras acabaram adquirindo várias propriedades, sejam elas terrenos para edificar os postos ou estabelecimentos que já se encontravam em funcionamento. Sendo a companhia distribuidora proprietária do imóvel a mesma efetua somente contrato de sublocação por prazo indeterminado. Muitas são as críticas feitas para este modelo, visto que neste sistema o revendedor não passa de um gerente de luxo da companhia. A companhia distribuidora exerce quase que diretamente a operação do posto revendedor, controlando todo o processo de operação do posto. No caso da ESSO, ela controla inclusive a conta corrente do locatário, debitando diretamente vários valores do posto.

Ao posto revendedor cabe tão somente operacionalizar o posto, e inclusive, existem critérios e verbas mensais que podem ser gastas na operação do posto e um sistema de bonificação pelos resultados atingidos.

O domínio e o abuso do poder econômico ficam muito evidentes nesta modalidade de locação, quando observamos a sua forma de remuneração, que sempre será calculada em percentuais que variam de 20% até 25% sobre a margem bruta. Nos chamados postos de companhia, geralmente modernos e com localização privilegiada, existem as lojas de conveniências e a troca de óleo personalizada, sobre os quais o locatário também paga um percentual fixo sobre o faturamento bruto.

Porém não conseguindo por meio de outros contratos, buscam na lei de locação o manto protetor para consolidação de seu poder econômico.

4. Nesta modalidade encontramos a situação em que a pessoa jurídica (Posto Revendedor) é proprietário do imóvel, onde se encontra instalado o estabelecimento comercial. Neste caso, as companhias distribuidoras não podem efetuar a locação e a sublocação do imóvel, por se tratarem da mesma pessoa jurídica. A forma encontrada foi a assinatura de contratos de concessão de uso da marca ou comissão mercantil.

No que diz respeito à posse, o posto revendedor entrega para companhia distribuidora por meio da locação, porém a recebe de volta sob a forma de concessão, ou seja, a posse direta do imóvel será sempre do posto revendedor.

O autor *João Pedro Ibañez Leal*⁴, quando se refere à possibilidade do locador cobrar luvas pela locação, menciona que na prática não se tem verificado a cobrança de luvas para a assinatura de contratos de locação, visto que na maioria dos casos o contrato é assinado com o compromisso de investimentos no imóvel, considerando que as benfeitorias se reverterão em favor do locador e a conseqüente valorização do imóvel não se figura justo a cobrança de luvas por comércio que sequer resta implantado.

Em se tratando de contrato de sublocação, tornou-se prática comum das companhias distribuidoras incluírem cláusulas expressas de que qualquer alteração do quadro societário deverá ser notificada e/ou autorizada pela companhia distribuidora.

Outro aspecto importante a destacar é a anuência exigida pelas companhias distribuidoras para a cessão/transferência/doação dos direitos e deveres do contrato, ficando amplamente configurado que tal anuência se reveste, na verdade, de mais uma forma de controle daquelas pessoas que irão atuar no mercado de revenda de combustíveis.

Com tais cláusulas cria-se no mercado uma espécie de lista negra dos operadores de postos, visto que qualquer desentendimento e/ou eventual discussão judicial com determinada companhia distribuidora tornará o operador uma pessoa pouco aceita no segmento. Tais atitudes, além de infringirem os preceitos constitucionais no que se refere à livre disposição dos bens, também fere o princípio da livre iniciativa e da livre concorrência.

A contratação entre as companhias de petróleo e postos revendedores se dá geralmente através de bloco de contratos, havendo uma relação de interdependência entre os mesmos, onde além do contrato de financiamento, fornecimento de combustíveis, comodato de equipamento, existe um de sublocação.

As companhias distribuidoras ao contratarem com postos revendedores, exigem que lhes seja ofertado em locação o terreno pela pessoa física do posto e, ao mesmo tempo, sublocam-no para a pessoa jurídica, ou seja, o posto revendedor. Todavia, juntamente com o contrato de sublocação é assinado um contrato de fornecimento de produtos com exclusividade, um de financiamento e um de comodato dos tanques e bombas.

⁴ LEAL, João Pedro Ibañez. **Aspetos Legais Para o Revendedor de Combustíveis**. Porto Alegre, 1999. p. 44.

Destacam-se, nos referidos contratos, que a intenção de ambas as partes é a contratação de exclusividade no fornecimento de derivados de petróleo, comodato de equipamentos e financiamento para a viabilização do empreendimento na modalidade de parceria.

Isto se deve ao fato de que o contrato de sublocação dispõe que a finalidade do posto é para revender exclusivamente produtos distribuídos pela locatária.

Assim, o contrato de sublocação tem relação de interdependência com o contrato de fornecimento de produtos, que se trata na realidade de contrato de compra e venda. Isto significa dizer que o inadimplemento de qualquer das partes no referido contrato, refletirá no contrato de sublocação.

O ramo petrolífero, assim como tantos outros, vem sofrendo freqüentes mudanças, tais como a quebra do monopólio com o conseqüente ingresso de centenas de distribuidoras no mercado, a liberação dos preços pelo governo, entre outras.

Tais mudanças acarretaram na concorrência que até então não existia, de modo que toda e qualquer maneira de manter o revendedor como cliente cativo, sem que possa adquirir produtos de outras distribuidoras, é bem vinda para aquelas que antes dominavam sozinhas o mercado, mas que hoje têm que conviver com a presença, ainda que tímida, das pequenas distribuidoras.

Desta feita, logrando êxito na renovação do contrato de locação, a companhia terá um fator de peso favorável para renovar também o contrato de fornecimento, que é o seu principal objetivo.

Nesta linha, cabe esclarecer que a distribuidora não exerce comércio quando se trata de postos de combustíveis, porquanto cabe a mesma a função de distribuir o combustível. A exploração do comércio, a administração do negócio e as dificuldades de sua gerência, pagamento de funcionários ficam a cargo do dono do posto.

Convém salientar ainda, que a própria Portaria 116/2000, da Agência Nacional do Petróleo, manteve a proibição da distribuidora de exercer a atividade de revenda no varejo. Sendo assim, se a distribuidora é vedado o exercício da atividade de revenda varejista, não há que se falar em comércio próprio, posto que quem o exerça de fato e de direito, são apenas os postos revendedores.

Aos Estados cabem as regulamentações fiscais tributárias que envolvem tal atividade, e as regulamentações ambientais são exercidas pela FATMA (Fundação de Apoio a Tecnologia e meio Ambiente):

- Inscrição Estadual para operação de comércio varejista de combustíveis
- Licenças Ambientais, IBAMA
- Projetos aprovados pela autoridade do Corpo de bombeiros

Isto posto, salienta-se que as questões tributárias estaduais, que tanto incidem na dinâmica do comércio varejista de combustíveis não foram tratadas com profundidade uma vez que os tributos estavam sendo cobrados sobre os preços de venda mais altos praticados no Estado. Ou seja, a base de cálculo do ICMS de Substituição Tributária, está sendo cobrada pelos respectivos produtos e seus preços de pico comercializados, o que ocasiona um desembolso maior e antecipado, pois o imposto estadual sobre os combustíveis é pago na fonte fornecedora. No faturamento dos produtos já está agregado o imposto, onde seu valor de base nunca é o mesmo que o cobrado dos consumidores finais. Em suma, o empresário paga o imposto na fonte, tendo como base um valor de venda superior ao praticado na grande maioria do mercado.

Na estrutura municipal a atividade encontra problemas de ordem política, uma vez que os alvarás de construção e instalação, não sofrem fiscalização correta, conforme determina a legislação municipal.

Considerado como fator de extrema importância, o empreendimento em sua localização, não poderá ser aleatório ou casual. Mas sim, é aconselhável que o empreendedor faça uma análise das potencialidades do local a ser escolhido, tais como: legislação municipal, quanto a recuo e distâncias de tráfego, fatores ambientais e geológicos, acessos, possibilidades de crescimento do comércio das imediações, número de veículos que transitam no endereço do posto revendedor, fluxo de consumidores locais que viabilizem seus custos, uma vez que, em média, o posto revendedor não poderá comercializar menos que 100.000 litros de combustíveis por mês, não viabilizando o negócio, pois seus custos fixos são altos. Isto seria mais viável em uma rede de postos, onde teria um ganho de escala.

Os estabelecimentos devem, por lei, estar dentro das normas municipais: Código de Obras, Plano Diretor, Leis complementares.

Na fase anterior à construção se solicita à autoridade municipal a consulta de viabilidade, com intuito de certificar-se das possibilidades legais de instalar a atividade econômica a que se pretende. Após esta fase se aprovam os projetos arquitetônicos e solicita-

se o alvará de construção. Há casos em que são aprovados também os projetos na autoridade municipal ambiental, o que ocorre no município de São José-SC.

Numa versão mais moderna, os postos de abastecimento estão cada vez mais avançados, agregando diversos serviços e com uma completa infra-estrutura para atender todas as necessidades dos clientes.

O comércio varejista de combustíveis é bastante saturado, com concorrentes localizados muito próximos uns dos outros. Os imóveis para instalação de postos de combustíveis, estão se reduzindo, tendo como agente causal as especulações imobiliárias e o rigor das leis ambientais. O cliente está cada vez mais exigente quanto a preços, qualidade de serviços e produtos, rapidez e excelência de atendimento. A mensuração dos benefícios oferecidos ao cliente, sob os serviços e produtos vendidos, é o diferencial que vai determinar a sobrevivência ou não dos postos em um mercado cada vez mais competitivo.

CAPÍTULO IV

4 FORÇAS COMPETITIVAS DO COMÉRCIO VAERJISTA DE COMBUSTÍVEIS

4.1 Fatores que Determinam a Intensidade da Concorrência

A análise descrita a seguir tem como objetivo estudar o poder de competitividade das empresas baseada nas abordagens do modelo de Porter, detalhando as cinco forças competitivas que afetam as empresas no mercado varejista de combustíveis do município de Florianópolis e São José, procurando facilitar o entendimento acerca do assunto, através de questionário aplicado no mercado.

4.1.1 Formação de Barreiras à Entrada de Novos Concorrentes

Frente à ameaça de novos entrantes, houve constatação de barreiras à entrada de novos concorrentes, devido à quantidade considerada razoável de capital inicial necessário.

A seguir serão descritos os tópicos que compõem a formação das barreiras de entrada.

A) Economias de escala

Existe quando há uma redução no custo unitário do produto, forçando os novos entrantes a entrar no mercado com larga escala, pois entrando com pequena escala, iriam se defrontar com desvantagens de custos unitários.

Através do questionário aplicado ao comércio varejista de combustíveis, verifica-se uma preocupação quanto a novos entrantes, principalmente por parte de grandes redes de postos com marcas de qualidade e alto grau de confiabilidade, sendo um total de 66,15%. Outra questão analisada identificou 70,77%, para as marcas já identificadas, a confiança em sua qualidade.

B) Diferenciação dos produtos e serviços

Segundo Porter (1986), empresas já estabelecida têm a sua marca identificada e incorporam um sentimento de lealdade entre seus clientes, como reflexo do esforço anterior em publicidade, diferenças de produtos ou por terem chegado primeiro no mercado. É possível que a diferenciação do produto seja uma barreira à entrada, pois força os novos entrantes a obterem significativas despesas para tentar reduzir ou superar os vínculos da diferenciação das já existentes com a marca pioneira.

A diferenciação do produto neste mercado se dá pelo serviço prestado aos clientes na realização da venda, porém os serviços podem ser facilmente copiados, principalmente por não haver proteção quanto a patentes. Não esquecendo que a confiança na empresa e no produto são fontes de diferenciação, principalmente neste mercado. A diferenciação cria barreiras à entrada, pois exige que os ingressantes neste mercado, quebrem a fidelidade de seus clientes.

Os serviços ofertados são altamente substituíveis entre si e disputam a preferência do consumidor através da diferenciação.

De acordo com a pesquisa realizada 24,62% dos entrevistados consideram a diferenciação do produto a sua maior preocupação, mesmo sabendo que esta não dificulta a entrada de novos concorrentes no mercado. Confirmando esta informação, 36,93% informaram que seria pouco provável que os serviços oferecidos pudessem dificultar a entrada de novos concorrentes.

C) Necessidade de capital

A necessidade de investir muitos recursos financeiros para competir, cria uma barreira à entrada, principalmente quando esses recursos são necessários em atividades de risco ou sem recuperação garantida.

Em relação ao investimento necessário para ingressar no mercado, 63,07% consideram que estes investimentos dificultam a entrada de novos concorrentes e o mesmo percentual de 63,07% consideram uma real barreira a entrada de novos concorrentes neste mercado. Um percentual de 43,08% informou que o investimento para ingressar neste mercado é superior a R\$ 500.000,00, enquanto 30,77% consideram que o valor de R\$ 250.000,00 a R\$ 500.000,00 é suficiente.

D) Custos de mudança

Quanto aos custos em que se defronta o comprador, na necessidade de mudar o fornecedor dos principais produtos, pode também ser visualizado em custos para alterar ou efetivar novo fornecedor, mudar e treinar a mão-de-obra, custos com novos equipamentos e tecnologias auxiliares, considerando neste ramo o tempo para se formalizar novos contratos, liberação cadastral e efetivação dos pedidos. Estes custos de troca no ramo do comércio varejista de combustíveis são orçados como predatórios por parte das distribuidoras, uma vez que estas vinculam todos os equipamentos e marca do produto com sua marca registrada.

O custo mais significativo por parte dos proprietários de postos é que, 55,38% dos pesquisados, entendem como sendo de alterar ou mudar os fornecedores, bem significativo considerando que neste mercado 32,35% não possuem relação comercial contratual com seus fornecedores. Das empresas pesquisadas 80,00% responderam como sendo importante investir em equipamentos próprios e instalações com o intuito de cativar e manter novos clientes. Neste ramo é observado que a qualidade dos produtos ofertados é mantida com a absorção de novas tecnologias.

E) Acesso a canais de distribuição

Considera-se que os canais de distribuição estão sendo atendidos pelas empresas já estabelecidas no comércio. As novas entrantes deverão convencer os canais de distribuição

por meio de redução de preço, verbas para publicidade, redução de margens revenda, dentre outras.

Têm-se a lealdade do cliente, os custos de troca e os padrões de comportamento como elementos importantes para a empresa que primeiro fizer investimento na formação de uma rede, para conquistar vantagens competitivas de longo prazo.

O valor investido em publicidade neste comércio, tem como objetivo promover suas vendas, fixar marca e diferenciar seus produtos. A pesquisa apontou que 41,54% dos entrevistados investem em média até 1% do faturamento em marketing. Os investimentos em marketing na imagem da empresa são a mesma de seu distribuidor de combustível em todo o território e este se encarrega de identificar a marca com a qualidade no mercado.

Considerando ainda a pesquisa quanto aos canais de distribuição, 40,00% das empresas possuem a fornecedora como canal de distribuição, sendo esta responsável pelo investimento em marketing com fidelização da marca, para manter e cativar novos clientes ao produto. É importante salientar que 33,85% dos pesquisados promovem a venda dos produtos com fixação de sua marca, com o intuito de cativar e manter clientes.

F) Desvantagens de custos, independente de escala

São desvantagens de custos para as empresas que pretendem ingressar no mercado e não conseguem igualar os seus custos aos das empresas já estabelecidas. São citadas por Porter como sendo tecnologia ou produto exclusivo (gasolina podium), acesso favorável à matéria-prima e subsídios oficiais. Destacamos neste ramo a localização do estabelecimento comercial como fator potencialmente favorável.

Quanto à pesquisa, neste item as respostas foram de 61,54% no que se refere à afirmação de existência de custos altos e, principalmente, por condição contratual às novas entrantes que devem obedecer as condições extremas de vínculo à bandeira do fornecedor exclusivo. No caso das novas entrantes sem, fornecedor exclusivo, também se mantêm altas As desvantagens de custos, uma vez que seus custos para se estabelecer inicialmente sem a marca ou qualidade que a diferencie de seus concorrentes, as tornam pouco competitivas em custos.

Este caso supracitado se faz realidade no mercado atual onde a análise do mercado na qual está inserido o comércio varejista de combustíveis, com empresas concorrentes praticando preços de expulsão, bem como havendo práticas subjetivas de *dumping* (prática comercial que consiste em vender produtos a preços inferiores aos custos, com a finalidade de

eliminar concorrentes e/ou ganhar maiores fatias de mercado), por parte das fornecedoras tradicionais e maior potencial de negociação.

4.1.2 Rivalidade entre os Concorrentes

A intensidade na rivalidade entre os concorrentes existentes se dá uma vez que muitos agentes deste mercado atuam como rede de postos, o que representa, segundo a pesquisa, 66,15%, em detrimento dos demais comerciantes que possuem um ou dois postos, sendo estes representantes de 33,45% deste mercado. O que já demonstra uma aparente concentração, beneficiando os que atuam em rede com uma já iniciada economia de escala e considerada concentração do volume negociado, para comercialização em suas unidades, facilitando assim sua estratégia competitiva frente a seus concorrentes.

A seguir serão descritos os tópicos que caracterizam a rivalidade entre os concorrentes.

A) Concorrentes numerosos ou bem equilibrados

Na existência de um grande número de empresas, ou quando o número for reduzido, mas se estiverem relativamente equilibradas em relação aos recursos e tamanho, a possibilidade de haver uma desarmonia é considerada alta. Portanto, quando a indústria é dominada por uma ou poucas empresas, tenderá a haver poucos enganos quanto à força e a empresa líder poderá impor sua estratégia.

Nos municípios pesquisados em 2006, existiam 240 revendedores de combustíveis autorizados pelo órgão regulador, ANP – Agencia Nacional do Petróleo, gás natural e biocombustíveis, a comercializar derivados de petróleo. Dentre as empresas pesquisadas, 50,77% delas consideram que são de média intensidade, quanto à sua rivalidade, em relação aos demais concorrentes e 30,76% se consideraram como de pequena intensidade.

Os preços dos combustíveis foram considerados pela maioria dos entrevistados na média do mercado e, como sendo a principal rivalidade dentre eles, com 66,15% das respostas. Na pesquisa, 44,60% consideram seus preços como próximos ou semelhantes e 15,40% reconheceram como acima da média do mercado; 20% consideram mais baixos e

outros 20% acham que seus preços são médios em relação à concorrência. Podemos, então, dizer que a formação do preço deveria ser por meio de planilha de custos ou de previsão estimada de custos (ANEXO IV, V e VI), porém muitos dos estabelecimentos não o fazem, por serem ainda, em sua grande maioria, uma estrutura administrativa familiar ou com poucos investimentos em profissional especializado.

B) Lento crescimento da indústria

A disputa pela fatia do mercado evidencia-se pela concorrência entre as empresas em busca de expansão, o que a torna instável e perigosa em relação à busca da sua fatia de crescimento nesta indústria, sendo que o crescimento assegura melhores possibilidades de resultados, estabilizando-se neste mercado.

O comércio varejista de combustíveis está em constante disputa por mercado, forçada pela concorrência e está totalmente condicionada pelas suas fornecedoras (distribuidoras), que se traduz em baixos resultados ou abaixo das expectativas que o mercado necessita. Tem-se, então, uma busca constante do aumento de galonagem (quantidade do volume) comercializado pelas empresas que são exigidos pelos fornecedores por forças contratuais.

Ademais, a concentração de fornecedores em poucas distribuidoras no comércio varejista de combustíveis vem incorrendo em baixa rentabilidade e redução das margens para muitas firmas.

C) Custos fixos ou armazenamento alto

Na pesquisa realizada, 43,08% dos postos revendedores consideraram altos os seus custos fixos, os demais 56,92% como médios. Quanto aos custos das empresas pesquisadas em relação aos custos de seus concorrentes, 67,70% consideraram como equilibrados, 26,15% consideram mais altos e somente 6,15% menores aos demais concorrentes.

Segundo Porter (1980), “A lógica da estratégia de custo geralmente exige que a empresa seja a líder em custo e não uma dentre várias disputando esta posição”. Na existência de mais de uma empresa que busca pela liderança em custo, a rivalidade entre elas é acirrada, pois cada ponto percentual da parcela de mercado é considerado de grande importância.

Entre as empresas pesquisadas, 41,54% consideraram como dificuldade a aquisição do estoque, o valor deste e seu prazo de pagamento.

Por se tratar de comércio varejista de combustíveis, os produtos adquiridos têm em sua peculiaridade a quantidade mínima fornecida, que é de 5.000 litros por produto, não havendo em hipótese alguma a venda com múltiplos inferiores a esta quantidade, dificultando para as empresas o volume de capital necessário na aquisição de estoque e prazo imediato de pagamento. Havendo prazo de faturamento, incidirá acréscimo de juros relativamente alto, comparados com as taxas bancárias disponíveis.

D) Ausência de diferenciação ou custos de mudança

Na ausência de diferenciação ocorre a compra do produto, baseado pelo comprador, em grande parte, no preço ou no serviço, o que resulta em uma concorrência acirrada entre as competidoras na indústria. A diferenciação do produto, com 66,15%, gera o isolamento na competição, onde os clientes se sentem leais à determinada empresa. O preço, com 26,15% dos pesquisados, foi considerado o segundo mais importante.

Portanto, a estratégia utilizada pelo comércio varejista de combustíveis é o atendimento diferenciado. Já a maior dificuldade encontrada pelos revendedores não é a concorrência com grandes redes de postos, representando 20%, mas sim a proximidade e o grande número de concorrentes, para 61,54% dos entrevistados.

Nestes considerados, as perspectivas de evolução do mercado, são de realizar diferenciação do produto através do atendimento, um levantamento amplo dos produtos adicionais ofertados e verificar qual sua importância na lucratividade do estabelecimento, para determinar o potencial de vendas dos postos de combustíveis como um todo, e não apenas no item combustíveis.

E) Barreiras a saídas elevadas

São os fatores econômicos, contratuais, estratégicos e emocionais que mantêm uma empresa atuando, mesmo que esteja na atividade com baixas margens ou até mesmo uma margem de retorno negativa. As principais fontes de barreira à entrada são ativos especializados, custos fixos para a saída, histórico familiar como: barreiras emocionais, inter-relações, estratégicas de contratos e restrições de ordem governamental.

Na análise da indústria é importante verificar as barreiras de entrada e de saída, ambas estão frequentemente relacionadas.

Tabela 1 - Relação entre Barreiras a Entrada e Barreiras de saída

Barreira de Entrada		Barreiras de Saída	
		Baixas	Altas
	Baixas	Retornos estáveis baixos	Retornos arriscados baixos
	Altas	Retornos estáveis altos	Retornos arriscados altos

Fonte: Porter, 1986, p. 39

Considerando que as barreiras de entrada e saída podem apenas ser altas ou baixas, o mais conveniente à empresa é que esteja inserida no terceiro quadrante, onde há baixa barreira à saída e alta barreira à entrada. Analisando o fator de mercado pesquisado, obteve-se 61,54% de confirmação de barreira para a troca de fornecedor ou rompimento de contrato. Salienta-se que durante todo o período em que as firmas possuem contrato de exclusividade com as distribuidoras, estes contratos, quando realizados, são regidos por força de leis regulamentadas pelas políticas do governo federal, que possuem uma relação direta com o desempenho da firma, tornando-se de peso considerável, visto que os equipamentos e tanques são de concessão da distribuidora. A pesquisa mostrou o grande vínculo de fidelidade das empresas com o fornecedor quando, 79,99%, responderam que são fieis por força de exclusividade contratual. Diante destes dados, conclui-se que é o contrato de exclusividade por tempo determinado, uma enorme barreira à saída.

4.1.3 Pressão dos Produtos Substitutos

Em relação ao resultado da pesquisa no comércio varejista de combustíveis, esta mostrou que 78,46% reconhecem a existência de produtos substitutos, já 21,54% desconhecem a existência de produtos substitutos neste mercado.

Dos entrevistados que responderam que existem produtos substitutos, a sua quase totalidade considerou o gás natural (GNV) como sendo o mais próximo. Mas podemos considerar que os combustíveis aditivados, biodiesel e o álcool, já se incorporam como produtos substitutos, tendo como fator condicionante a fabricação de veículos com duas ou três opções de combustíveis, podendo ser abastecidos conjuntamente.

4.1.4 Volume de Compra ou Grau de Concentração

A seguir serão descritos os tópicos relacionados ao volume de compra ou grau de concentração.

A) Volume de compra ou grau de concentração

Se ocorrer que um determinado cliente adquira um grande volume em relação às vendas totais, ele poderá exercer uma pressão por preços mais baixos, diminuindo assim a rentabilidade da indústria. Em relação ao comércio varejista de combustível, isto é pouco ocorrido, apenas considerando as vendas para órgãos públicos através de licitações e algumas frotas de empresas, as demais são pouco consideradas.

B) Custos de mudança

Quando os clientes enfrentam baixos custos de mudança estes fortalecem sua posição frente ao vendedor, por outro lado, quando estes custos são elevados tendem o comprador a determinados vendedores. Analisando o comércio varejista de combustível, os custos de mudança que o consumidor pode encontrar é proximidade e a confiança da qualidade do produto vendido.

Em relação ao preço ofertado por revendedores varejistas, 49,23% dos entrevistados consideram que este representa uma fração alta da renda do consumidor; 47,69% consideraram média em relação à renda e, apenas 3,08%, consideram baixa em relação à renda.

4.1.5 Poder de Negociação dos Fornecedores

A seguir serão descritos os tópicos relacionados ao poder de negociação dos fornecedores aplicados no comércio varejista de combustíveis, onde 66,15% das empresas possuem contrato de exclusividade com seu fornecedor.

A) Quando a indústria está dominada por poucas empresas

O domínio dos fornecedores faz com que as empresas sejam mais concentradas que as indústrias para a qual vendem, sendo os fornecedores mais concentrados que os compradores, estes terão capacidade de influenciar os preços, qualidades e condições de venda.

B) Não está obrigada a lutar com outros substitutos na venda para a indústria

Na venda para a indústria o poder dos fornecedores é muito forte, podendo dificultar quando concorrem com produtos substitutos.

C) A indústria não sendo um cliente importante para o fornecedor

Os fornecedores estão mais predispostos a exercer seu poder quando vendem para muitas indústrias e nenhuma delas representa uma fração importante no total de suas vendas.

D) Produto do fornecedor é importante ao comprador

Quando o insumo é importante demais para o processo de fabricação ou comercialização do comprador ou para a qualidade do produto, aumenta o poder do fornecedor.

Em relação à pesquisa, 53,85% das empresas do comércio varejista de combustíveis responderam que acreditam ser alto o poder de mercado que o fornecedor exerce; 46,15% concebem que os fornecedores tem pouca força, mas exercem.

E) Produtos dos fornecedores são diferenciados ou custo de mudança desenvolvido pelo grupo

Os produtos fornecidos são diferenciados ou o custo da mudança enfrentado pelo comprador descarta a possibilidade de jogar um fornecedor contra o outro.

A pesquisa demonstrou que 61,54% tem custos para mudar de fornecedor e 38,46% não tem custos para mudar de fornecedor ou equipamento.

4.2 Estratégia Empresarial

Utiliza a denominação dada à maneira de agir das empresas dentro de uma perspectiva temporal e em decorrência de análise dentro de uma determinada conjuntura. As estratégias adotadas podem ter várias classificações, entre as quais se destacam as seguintes mercado sendo utilizada a seguinte definição;

A) Tradicional: aquela adotada em um mercado que se caracteriza pela ausência de inovações tecnológicas relevantes (mercados estagnados).

B) Dependente: aquela que caracteriza a situação de empresas vinculadas à relação de subcontratação com outras empresas geralmente de maior porte.

C) Oportunista: aquela relacionada com a identificação de nichos do mercado tecnologicamente dinâmicos que não interessam às grandes empresas.

D) Ofensiva: tem como ponto de partida a convicção de que ser o primeiro a introduzir determinada inovação no mercado representa uma vantagem que pode se traduzir em lucros mais elevados no curto prazo.

E) Defensiva: aquela que considera interessante acompanhar com certa defasagem as empresas mais agressivas na incorporação de inovações (progresso técnico), mas introduzindo uma diferenciação no produto para torná-lo mais competitivo.

F) Imitativa: aquela que reconhece um atraso em relação às demais no que se refere à incorporação do progresso técnico, mas que administra com competência essa diferença, sem deixar que se amplie.

5 CONCLUSÃO

A competitividade acontece em ambientes econômicos de grande concorrência, onde as mudanças são fatos diários e o uso das estratégias empresariais é fundamental para a fixação no mercado e sua reprodução como capitalista. A abertura de mercado com nova estrutura criada neste comércio varejista de combustíveis, após os anos 90 em decorrência da reestruturação legal da cadeia produtiva como um todo, forçou as empresas a reverem suas estratégias, onde as empresas inseridas buscam relacionamentos personalizados, oferecendo produtos diferenciados a seus clientes.

Existe forte indício de verticalização informal, onde as distribuidoras utilizam a estrutura dos postos. As distribuidoras proíbem (amparadas pela portaria da ANP 116/2000) que os postos comercializem outros produtos a não ser o de sua bandeira. Com exceção dos postos bandeira branca, os demais postos, (com bandeira) vinculados as distribuidoras estão perdendo o poder de decisão, que é um dos atributos para serem considerados unidades de negócios, influenciando as distribuidoras também nas margens de lucro e nos preços de venda. Neste caso, um fato já é percebido, o enfraquecimento do poder do posto revendedor que passa a negociar somente com uma distribuidora a qual representa a marca.

Não há evidências que se houvesse a verticalização neste mercado poderia haver vantagens para o consumidor, principalmente com as leis ambientais e o poder de barganha pequeno dos consumidores, que estariam ainda mais fragmentados do que os postos de combustíveis, o que exigiria uma interferência constante da variável político-legal, como mecanismo de defesa dos interesses desta parte em relação ao poder das distribuidoras.

A rivalidade entre os postos revendedores, está demasiadamente inflada quanto ao número de firmas. Tal rivalidade traz o benefício da concorrência e consigo o subterfúgio das comercializações de maneira pouco ética por parte das firmas inseridas neste mercado. Por serem de administração familiar, em sua maioria, as firmas deste mercado não se superam quanto a análise do comércio varejista de combustíveis ou busca pela redução de custos, onde em sua apropriação contábil, ocasionam falsas margens de revenda, devida a falta de pessoal especializado ou ainda com baixos investimentos em tecnologias.

Conclui-se que as distribuidoras realmente avançam sobre a margem dos revendedores e há casos em que a verticalização ocorre de maneira informal, provocando uma constante insegurança no comércio varejista de combustíveis, o que faz com que os agentes econômicos, dentre aqueles inseridos no comércio varejista de combustíveis, ao utilizarem suas estratégias de concorrência entre os competidores. Concluindo-se, ainda, que a maior incidência de concorrência é verificada entre as empresas que estão localizadas muito próximas umas das outras.

Quanto à tipologia do mercado aqui estudado, esta se mostrou segundo a teoria Neoclássica, na característica de mercado de concorrência monopolística, pois os serviços ofertados são substituíveis entre si e disputam a preferência do comércio varejista de combustíveis através da diferenciação. Sendo que na tipologia proposta Guimarães (1987), a estrutura mais adequada é a de indústria competitiva diferenciada, visto que existe competição por diferenciação de produto não havendo significativas barreiras a entrada de novos produtos.

Por fim, esta pesquisa alcançou seus objetivos ao oferecer, através de uma análise das estratégias competitivas existentes entre as empresas atuantes no mercado analisado; este estudo contribui para a compreensão do comércio quanto à competitividade atuante no mercado varejista de combustíveis aqui analisado.

6 BIBLIOGRAFIAS

Revista Posto de Combustíveis & Conveniência, **A máfia dos combustíveis na mira da fiscalização**. Revista Posto de Combustíveis & Conveniência. Rio de Janeiro, ano 3, n. 17, p. 22-25, julho 2004.

ADIZES, Ichak. Os Ciclos de Vida das Organizações. Tradução: Carlos Afonso Malferrari, São Paulo: Pioneira, 1990;

ALMEIDA, Amador Paes de. **Locação comercial: fundo de comércio, estabelecimento comercial, ação renovatória**. 9 ed. São Paulo: Saraiva, 1997. 295 p.

Revista Posto de Combustíveis & Conveniência, **Análise do comportamento da margem de remuneração**. Revista Posto de Combustíveis & Conveniência. Rio de Janeiro, ano 3, n. 13, p. 12-15, jan./fev. 2004.

Revista Posto de Combustíveis & Conveniência, **Ano novo, velhos desafios para o setor**. Revista Posto de Combustíveis & Conveniência. Rio de Janeiro, ano 6, n. 46, p. 32-40, janeiro 2007.

ANP – Agência Nacional do Petróleo. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br/>>. Acesso em 23/06/2006.

AZEVEDO, Álvaro Villaça. **Teoria Geral dos Contratos Típicos e Atípicos**. São Paulo: Atlas, 2002.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 4 ed. Florianópolis: Editora da Ufsc, 2001.

Revista Posto de Combustíveis & Conveniência, **Biocombustível vai enfrentar declínio das reservas de petróleo**. Revista Posto de Combustíveis & Conveniência. Rio de Janeiro, ano 3, n. 18, p. 41, agosto 2004.

BORTOLIN, Fernando. Revista Posto de Combustíveis & Conveniência. Rio de Janeiro, ano 3, n. 17, p. 36-42, julho 2004.

Revista Posto de Combustíveis & Conveniência, **Comparativo das margens dos combustíveis**. Revista Posto de Combustíveis & Conveniência. Rio de Janeiro, ano 3, n. 19, p. 41-43, setembro 2004.

Conselho Nacional do Meio Ambiente. **Resolução nº 273, de 19 de dezembro de 1997.** Disponível em <http://www.controleambiental.com.br/resolucao_273.htm>. Acesso em: 10 de dezembro de 2006.

Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor. **Portaria nº 116, de 5 de julho de 2000. Regulamenta o exercício da atividade de revenda varejista de combustível automotivo.** Disponível em <<http://www.mj.gov.br/dpdc>>. Acesso em: 10 de dezembro de 2006.

DIETRICH, M. Accounting for the economics of the firm Management Accounting Research, 2001, 12, p.3-20

Revista Posto de Combustíveis & Conveniência, **DIVISÃO de responsabilidades.** Revista Posto de Combustíveis & Conveniência. Rio de Janeiro, ano 3, n. 18, p. 48-49, agosto 2004.

FECOMBUSTÍVEIS – Federação Nacional do Comércio de Combustíveis e Lubrificantes. Disponível em: <<http://www.fecombustiveis.org.br>>. Acesso em 23/06/2006.

FIANI, Ronaldo. **Teoria dos jogos: para cursos de administração e economia.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FRANCO, J. Nascimento. **Ação Renovatória.** 2 ed. Rev. atual. e ampliada. São Paulo: Malheiros, 2000. 368 p.

GAROFÁLO, Gilson luma; CARVALHO, Luis Carlos Pereira de. **Teoria Microeconômica.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

Revista Posto de Combustíveis & Conveniência, **Guerra de preços acirrada no Maranhão.** Revista Posto de Combustíveis & Conveniência. Rio de Janeiro, ano 3, n. 18, p. 44, agosto 2004.

GUIMARÃES, E.A **Acumulação e Crescimento da Firma: Um Estudo de organização industrial.** Rio de Janeiro: Guanabara Kogan, 1987.

HÜBNER, Maria Martha. **Guia para Elaboração de Monografias e Projetos de Dissertação de Mestrado e Doutorado.** 1 ed. São Paulo: Mackenzie, 2004. 76 p.

IBAMA. **Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998. Dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente e dá outras providências.** Disponível em: <<http://www.ibama.gov.br>>. Acesso em: 10 de dezembro de 2006.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **A Estratégia em Ação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEAL, João Pedro Ibañez. **Aspetos Legais Para o Revendedor de Combustíveis**. Porto Alegre, 1999. 299 p.

LEITE, ANDRÉ L.S. **Fundamentos econômicos I**. Florianópolis (Livro didático Unisul Virtual), 2006.

Revista Posto de Combustíveis & Conveniência, **Margem da revenda x margem da distribuição**. Revista Posto de Combustíveis & Conveniência. Rio de Janeiro, ano 3, n. 14, p. 40-45, mar./abril 2004.

MARINHO, JR., Ilmar Penna. **Petróleo: Política e poder**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1989. p. 216.

MENEZELLO, Maria D'Assunção Costa. **Comentários à lei do Petróleo**. São Paulo: Atlas, 2000.

NEGRÃO, Theotônio. **Código de Processo Civil e legislação processual em vigor**. 26 ed. São Paulo: Saraiva, 1995. 1.933 p.

NELLIS, Joseph e Parker, David. **Princípios de Economia para os negócios**. São Paulo: Futura 2003.

PINDYCK; RUBINFELD. **Microeconômica**. Rio de Janeiro: Makron, 1994.

PINHO, D.B. & VASCONCELLOS, M.A.S. (orgs.) **Manual de economia**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

PORTER, Michael E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1985

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362 p.

_____. **Estratégias competitivas essenciais: competição**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POSSAS, Maria Silvia. **Concorrência e Competitividade notas sobre a estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista**. São Paulo: Hucitec, 1999.

POSSAS, Mário Luiz. **Estruturas de mercado em Oligopólio**. São Paulo: Hucitec, 1984.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de economia do século XXI**. Rio de Janeiro: Record 2005.

SANTOS, Gildo dos. **Locação e Despejo: comentários à Lei 8.245/91**. 4 ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2001. 656 p.

SEBRAE. Serviço de apoio as micro e pequenas empresas de Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 28 out.2006.

SEMARH. Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Recursos Hídricos. **ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 13786 DE 1997**. Disponível em: <<http://www.semarh.df.gov.br>>. Acesso em: 10 de dezembro de 2006.

SLAIBI Filho, Nagib. **Comentários à nova lei do inquilinato**. Rio de Janeiro: Forense, 1995. 278 p.

SOUZA, Severiano Alves de. **Evolução da Atividade Econômica do Comércio Varejista de combustíveis no Direito Brasileiro**. Bahia, 1994. 547 p.

SUN TZU. **A Arte da Guerra**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

WALD, Arnoldo. **Obrigações e Contratos**. 13 ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1998. 899p.

ANEXO I

QUESTIONÁRIO

Monografia – CNM 5440 – Trabalho de Conclusão do curso - TCC
Ciências econômicas - Centro Sócio Econômico – UFSC.

Objetivo: Formar subsídios para estratégias competitivas no comércio varejista de combustíveis, segundo o Modelo de Porter.

Observação: os dados aqui serão considerados como confidenciais e serão exclusivamente utilizados para confecção da Monografia. Não serão em hipótese alguma, utilizados ou fornecidos a quaisquer finalidades ou pessoas. Nas informações consideradas confidenciais ou reservadas poderão ser utilizados dados aproximados.

Preenchimento dos dados: Considerar todos dados anualizados. Nos demais casos, informar o período a que se refere.

IDENTIFICAÇÃO

1. Dados da Empresa

- Nome da empresa:
- Data de Inauguração:
- Endereço da empresa:
- Número de Funcionários:
- Quantidade Total de Vendas/mês (l.):

2. Quais os principais produtos comercializados pela Empresa?

QUALIDADE DO PRODUTO / SERVIÇO PRESTADO

3. A compra dos produtos principais é realizada baseada em quais critérios?

- () Qualidade do produto
- () Marca da Distribuidora
- () Preço
- () Força de Contrato

4. A maior preocupação da empresa é com relação a?

- () Qualidade do produto/serviço prestado
- () A diferenciação do produto/serviço
- () Preço do produto/serviço prestado
- () Marca da distribuidora

POSIÇÃO DE CUSTOS

5. O grau em que sua empresa busca a redução de seus custos classifica-se como?
- ☐) Alto
 - ☐) Médio
 - ☐) Baixo
6. Que posição os custos de sua empresa ocupam em relação aos seus concorrentes?
- ☐) São mais baixos
 - ☐) São equilibrados
 - ☐) São mais altos

POLÍTICA DE PREÇOS

7. De que forma a empresa determina o preço dos produtos?
- ☐) Pelos Custos apurados
 - ☐) Pela média de mercado (concorrentes próximos)
 - ☐) Preço por espelhamento
 - ☐) Força de Contrato
8. Como você classifica os preços de sua empresa em relação ao mercado?
- ☐) Mais baixos que os demais
 - ☐) Médios em relação ao concorrente
 - ☐) Preço Alto em relação ao mercado
 - ☐) próximos ou semelhantes

FORMAÇÃO DE BARREIRAS A ENTRADA DE CONCORRENTES

9. A empresa sente-se ameaçada pela possibilidade de entrada de concorrentes no mercado?
- ☐) Sim, constantemente
 - ☐) Não há preocupação
 - ☐) Pouco preocupa
10. A empresa procura identificar junto ao consumidor sua marca, através de quais meios?
- ☐) Mídias; impressas, faladas e televisivas (maior abrangência)
 - ☐) Mídia, próximo ao mercado em que atua (Outdoor, Banner, placas)
 - ☐) Marketing exclusivo (interno) aos clientes consumidores
11. As marcas já identificadas no mercado dificultam a entrada de novos concorrentes?
- ☐) Sim, pela confiança da qualidade
 - ☐) Não, a qualidade não é considerada
12. O investimento necessário para ingressar neste mercado, pode dificultar a entrada de concorrentes?
- ☐) Dificulta
 - ☐) Não dificulta
 - ☐) Pouco dificulta, pois o investimento não é muito grande

13. O investimento inicial é considerado como barreira de entrada?

- ☐ Sim
- ☐ Não

DIFERENCIAÇÃO DOS PRODUTOS

14. Os serviços oferecidos no mercado podem dificultar a entrada de concorrentes no mercado?

- ☐ Sim, podem
- ☐ Não há preocupação
- ☐ Pouco provável

15. No seu ponto de vista, qual o capital necessário para ingressar neste mercado de revenda varejista de combustíveis?

- ☐ De R\$ 50.000,00 a R\$ 100.000,00
- ☐ De R\$ 100.000,00 a R\$ 250.000,00
- ☐ De R\$ 250.000,00 a R\$ 500.000,00
- ☐ Mais de R\$ 500.000,00

16. Em relação ao faturamento, qual a média de investimentos em marketing necessários para fixação da marca?

- ☐ Até 1%
- ☐ Entre 1% e 3%
- ☐ Mais de 3%
- ☐ Pouco expressivo quase nulo

CUSTOS DE MUDANÇA

17. Na mudança ou conquista qual a principal dificuldade

- ☐ Custos para alterar ou conquistar fornecedor
- ☐ Custos ao mudar ou treinar a mão-de-obra (funcionários)
- ☐ Outros Custos

18. A empresa realiza investimentos em equipamentos, instalações ou outros, com objetivo de reduzir custos operacionais?

- ☐ Sim
- ☐ Não

ACESSO AOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

19. A empresa realiza investimentos em marketing para manter e cativar novos clientes?

- ☐ Apenas para promover a venda dos principais produtos
- ☐ promover a venda dos produtos com fixação de marca
- ☐ A companhia distribuidora, se encarrega da identificação da Marca

A INTENSIDADE DENTRE A RIVALIDADE DOS CONCORRENTES EXISTENTES

20. Em relação aos concorrentes, como sua empresa é considerada?
- ☐ Pequena intensidade
 - ☐ Média intensidade
 - ☐ Alta intensidade
21. Quais os principais itens presentes na rivalidade com os concorrentes?
- ☐ Preço
 - ☐ Diferenciação dos produtos /serviços
 - ☐ Atendimento diferenciado
22. Quais as principais dificuldades encontradas pelas empresas varejistas de combustíveis?
- ☐ Concorrência com empresas maiores
 - ☐ Proximidade dos concorrentes
 - ☐ Falta de apoio das companhias distribuidoras
23. Quais as principais dificuldades encontradas pelas empresas neste mercado?
- ☐ Novos produtos substitutos
 - ☐ Juros e encargos na aquisição dos produtos
 - ☐ Prazo de pagamento e valor alto na aquisição do estoque
 - ☐ Outras
24. Em relação ao mercado, qual o crescimento da empresa?
- ☐ Até 3% ao ano
 - ☐ Mais de 3% e até 5%.Ao ano
 - ☐ Mais que 5% ao ano
 - ☐ Mantém-se estabilizada
25. Quanto aos custos fixos, a empresa considera que tem:
- ☐ Altos custos fixos
 - ☐ Médios custos fixos
 - ☐ Baixos custos fixos

REAÇÃO FACE AOS PRODUTOS SUBSTITUTOS

26. Existem produtos substitutos?
- ☐ Sim
 - ☐ Desconheço
 - ☐ Não possui
27. Quais as estratégias que a empresa utiliza para conquistar o cliente frente aos produtos substitutos
- ☐ Preços
 - ☐ Marketing
 - ☐ Serviços diferenciados
 - ☐ Outros

PODER DE BARGANHA DOS CONSUMIDORES

28. O preço dos produtos oferecidos, pelos concorrentes em relação à renda dos consumidores, representa uma fração:
- ☐ Alta da renda
 - ☐ Média da renda
 - ☐ baixa da renda

PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES

29. De uma forma global, o principal fornecedor tem poder no mercado?
- ☐ Sim, totalmente
 - ☐ Sim, pouca, mas tem
 - ☐ Não tem
30. Há existência de custos para troca de fornecedor? E estes são significativos?
- ☐ Sim e relativamente altos
 - ☐ Sim e relativamente baixos
 - ☐ Sim em alguns casos
 - ☐ Não em caso algum
31. Há fidelidade a um único fornecedor?
- ☐ Sim e com exclusividade
 - ☐ Sim e sem exclusividade
 - ☐ Não há fidelidade

ANEXO II

RELAÇÃO DE POSTOS NO MUNICÍPIO DE FLORIANÓPOLIS - SC

Posto Revendedor regulamentado pela Portaria ANP nº116/2000, caracterizado na revenda a varejo de combustíveis automotivos em seu próprio estabelecimento.

CNPJ	Razão Social	Nome Fantasia	Bandeira
01 00.087.804/0001-70	AUTO POSTO TALISMA LTDA	POSTO TIO PATINHAS	TEXACO
02 00.108.775/0001-85	COLONIAL PROD. E SERVIÇOS LTDA	COLONIAL	IPIRANGA
03 00.309.965/0001-60	GRANDO E CARQUEJA LTDA	POSTO CACHOEIRA	SHELL
04 00.588.451/0006-04	AUTO POSTO CRESPO LTDA.		BR
05 00.597.519/0001-07	AUTO POSTO ALFA 3 LTDA		IPIRANGA
06 00.627.939/0001-80	DILNEI DILMON DA COSTA	POSTO VILLGE	BR
07 00.653.693/0001-11	SAN MARINO AUTO POSTO LTDA	SAN MARINO	IPIRANGA
08 00.695.412/0001-93	A. P. ILHA NORTE COM COMB LUB.	POSTO DIVELIN	SHELL
09 00.889.225/0001-40	POSTO SANTA MÔNICA LTDA	A. P. SANTA MONICA	IPIRANGA
10 00.889.225/0002-21	POSTO SANTA MONICA LTDA	POSTO MAURO RAMOS	IPIRANGA
11 00.993.982/0001-60	JOCA'S COM COMBS LTDA		BR
12 01.163.511/0001-97	JOSE PEDRO DA SILVA RAMOS	POSTO VILLAGE	BR
13 01.191.420/0001-65	VALTER S. DIAS DE OLIVEIRA	A. POSTO VERANEIO	BR
14 01.191.420/0002-46	VALTER S. DIAS DE OLIVEIRA	A.POSTOATLANTICO	TEXACO
15 01.401.005/0001-99	BARCELLOS, CARQUEJA & CIA L.	POSTO RESSACADA	SHELL
16 01.401.005/0002-70	BARCELLOS CARQUEJA & CIA L.	POSTO RESSACADA	SHELL
17 01.401.005/0003-50	BARCELLOS, CARQUEJA & CIA L.	POSTO CACHOEIRA	SHELL
18 01.401.005/0004-31	BARCELLOS, CARQUEJA & CIA L.	POSTO PTA DA CANAS	BR
19 01.401.005/0005-12	BARCELLOS, CARQUEJA & CIA L.	POSTO DA ILHA	BR
20 01.621.824/0001-41	AUTO POSTO PARQUE SAO JORGE L.		IPIRANGA
21 01.852.874/0001-30	M B F L.	AUTO POSTO FILIPE I	IPIRANGA
22 01.962.969/0001-06	CRESPO COM. DE COMBUSTÍVEIS L.	AUTO POSTO CRESPO	BR
23 01.963.041/0001-46	BIG IMAGI COMB. E SERV LTDA	POSTO DIVELIN	IPIRANGA
24 02.061.642/0001-26	POSTO DIVELIN LTDA	POSTO DIVELIN	BAND.BRANCA
25 02.061.642/0009-83	POSTO DIVELIN LTDA	POSTO DIVELIN	BAND.BRANCA
26 02.061.642/0010-17	POSTO DIVELIN LTDA	POSTO DIVELIN	BAND.BRANCA
27 02.061.642/0011-06	POSTO DIVELIN LTDA	POSTO DIVELIN	BAND.BRANCA
28 02.061.642/0012-89	POSTO DIVELIN LTDA	POSTO DIVELIN	BAND.BRANCA
29 02.061.642/0013-60	POSTO DIVELIN LTDA	POSTO DIVELIN	BAND.BRANCA
30 02.061.642/0015-21	POSTO DIVELIN LTDA.	POSTO DIVELIN	BAND.BRANCA
31 02.119.316/0001-22	AUTO POSTO ZAGA LTDA	A.P. ESSO CAPOEIRAS	ESSO
32 02.143.077/0001-46	ARGG PARTICIP. EMPREEND. LTDA	POSTO BEIRAMAR	IPIRANGA
33 02.314.908/0002-86	VILA RICA COM. DE COMB. LTDA	VILA RICA COM. COMB	TEXACO

34	02.359.188/0001-94	ALMEIDA & FILHOS LTDA	AUTO POSTO ALMEIDA	TEXACO
35	02.461.037/0002-23	POSTO MACEDO LTDA	POSTO MACEDO	IPIRANGA
36	02.476.506/0001-05	POSTO CÓRREGO GRANDE LTDA.		IPIRANGA
37	02.544.886/0001-60	A. POSTO CAVALHEIRO LTDA	POSTO CAVALHEIRO	BAND.BRANCA
38	02.594.481/0001-36	GM COM. DE COMB. LUBRIF. LTDA	POSTO DIVELIN	BAND.BRANCA
39	02.613.216/0001-58	POSTO APOLO LTDA		BAND.BRANCA
40	02.742.589/0001-29	POSTO AVIÃO LTDA		BAND.BRANCA
41	02.813.650/0001-81	POSTO CORREGO GRANDE II LTDA.		IPIRANGA
42	02.992.596/0001-89	ABRAHAO & CIA LTDA	PIT STOP ABRAAO	SHELL
43	03.067.143/0001-09	POSTO VIEIRA LTDA	POSTO VIEIRA	DALCOQUIO
44	03.168.677/0001-21	POSTO CIDADE JARDIM LTDA	POSTO CIDADE JARDIM	SHELL
45	03.221.375/0001-70	AUTO POSTO BASE 10 LTDA	AUTO POSTO BASE 10	BAND.BRANCA
46	03.244.163/0001-08	POSTO NIKI LTDA	POSTO NIKI	ESSO
47	03.373.072/0001-72	SANTA MONICA POSTO DE SERV L.		BR
48	03.481.754/0001-07	POSTO FAZENDA RIO TAVARES L.	POSTO VIEIRA	DALCOQUIO
49	03.574.333/0001-12	AUTO CENTER RIO TAVARES LTDA	POSTO DIVELIN	BAND.BRANCA
50	03.578.535/0001-32	AUTO POSTO INGLESSES LTDA	POSTO INGLESSES	TEXACO
51	03.753.665/0001-64	SANTANNA COM. DE COMB. LTDA	POSTO SANTANNA	POLIPETRO
52	03.799.489/0001-00	AUTO POSTO DA VOVO LTDA		TEXACO
53	03.932.800/0001-39	POSTO RAI0 DE SOL LTDA	POSTO RAI0 DE SOL	BR
54	03.932.800/0002-10	POSTO RAI0 DE SOL LTDA	POSTO RAI0 DE SOL II	BR
55	04.094.401/0001-09	P. DE SERVIÇOS ILHA BELA LTDA		IPIRANGA
56	04.094.401/0002-90	P. DE SERVICOS ILHA BELA LTDA	POSTOS ILHA BELA	IPIRANGA
57	04.271.009/0001-98	AUTO POSTO ILHÉU LTDA	POSTO ILHÉU	BR
58	04.487.433/0001-74	PANTANAL AUTO POSTO LTDA		BR
59	04.519.713/0001-17	AVILA & MULLER LTDA	POSTO AVILA	TEXACO
60	05.031.458/0001-21	P.DE ABAST. E SERV. 5 ESTRELAS L.		BR
61	05.346.672/0001-77	MARCIA BORCK	AUTO POSTO BRAVA	POLIPETRO
62	05.377.409/0001-45	COM. DE COMB. E LUB. INGLESSES L.	POSTO SULCAR	ESSO
63	05.404.040/0001-12	AUTO POSTO CANASVIEIRAS LTDA.	POSTO CANASVIEIRAS	POLIPETRO
64	05.811.052/0001-61	JV COM. DE COMB. E DERIVADOS L.	AUTO POSTO GAIVOTA	IPIRANGA
65	06.006.532/0001-12	RIO TAVARES COM. DE COMB. LTD	POSTOS ERNESTÃO	IPIRANGA
66	06.249.366/0001-85	POSTO ELENA LTDA.		POLIPETRO
67	06.254.289/0001-51	REAL AUTO POSTO LTDA.		BR
68	06.333.995/0001-99	FLORIPETRO COM DE COMB.LTDA.	PETROSOL	BAND.BRANCA
69	06.889.958/0001-61	POSTO DE COMB.ILHA DO SOL Ltda.	POSTO ILHA DO SOL	IPIRANGA
70	07.034.526/0001-31	A. POSTO UNIVERSIDADE LTDA.		IPIRANGA
71	07.135.119/0001-10	RZR COM. DE COMB. LTDA.	BIOPOSTO CAMPECHE	TEXACO
72	07.142.824/0001-45	ANICÁCIO E SIDINEY DE COM. COMB. L		IPIRANGA
73	07.167.871/0001-43	AUTO POSTO BRAVA LTDA.	AUTO POSTO BRAVA	POLIPETRO

74	07.425.595/0001-76	MDESTRI COMB. E LUBRIF. LTDA.		IPIRANGA
75	07.550.698/0001-68	COM. COMB. E LUB. STA ÔNICA LTDA.	POSTO STA. MÔNICA	ESSO
76	07.781.549/0001-00	POSTO DE COMB. HELIX LTDA.	POSTO HELIX	SHELL
77	07.793.610/0001-39	P. DE COMB. FAROL DA ILHA LTDA.	P. FAROL DA ILHA	SHELL
78	33.639.865/0011-23	TOURING CLUB DO BRASIL	P. HELIO R. DA SILVA	BR
79	47.427.653/0052-65	MAKRO ATACADISTA S.A.	MAKRO	BR
80	72.202.971/0001-25	POSTO CAMARAO LTDA	POSTO CAMARAO	BAND.BRANCA
81	72.554.504/0001-64	AUTO POSTO ESQUINA LTDA	POSTO ESQUINA	BR
82	73.273.450/0001-21	LUAN COM. DE COMB. LTDA	POSTO FERRARI	SHELL
83	73.511.800/0001-40	AUTO POSTO BIGAS LTDA	P. CIDADE UNIVERS.	TEXACO
84	73.808.495/0001-53	COMPLEXO COML NAUTICO LTDA.	MARINA PTA D AREIA	IPIRANGA
85	75.459.461/0001-26	AUTO POSTO NIENKOTTER LTDA	POSTO NIENKOTTER	BR
86	75.459.461/0004-79	AUTO POSTO NIENKOTTER LTDA	P.NIENKOTTER – F- I	BR
87	75.496.653/0001-02	POSTO MARAJARA LTDA	POSTO MARAJARA	IPIRANGA
88	75.530.949/0001-00	AUTO POSTO POP LTDA MATRIZ		IPIRANGA
89	75.530.949/0002-83	AUTO POSTO POP LTDA		IPIRANGA
90	75.530.949/0003-64	AUTO POSTO POP LTDA FILIAL 2		IPIRANGA
91	75.530.949/0004-45	AUTO POSTO POP LTDA FILIAL 3		IPIRANGA
92	76.831.999/0001-82	POSTO CARQUEJA LTDA	POSTO RAO	SHELL
93	76.840.198/0001-83	SULCAR POSTO DE SERVIÇOS LTDA		ESSO
94	77.884.211/0001-69	A F COMERCIAL S/A		BAND.BRANCA
95	78.539.160/0001-09	AUTO POSTO BIG BOSS LTDA.	POSTO DIVELIN	BAND.BRANCA
96	78.866.167/0007-12	AGB AUTO POSTO LTDA		BR
97	78.872.462/0001-96	KNANDO COM. DE COMB. E LUB. LTDA	POSTO COQUEIROS	BAND.BRANCA
98	78.872.462/0002-77	KNANDO COM. COMB. E LUB. LTDA	POSTO JURERÊ	BAND.BRANCA
99	79.003.901/0001-97	AUTO POSTO TRINDADE LTDA	POSTO TRINDADE	SHELL
100	79.009.254/0001-20	POSTO SAO JOAO LTDA		IPIRANGA
101	79.277.182/0001-00	ALFREDO R. DE OLIVEIRA – ME.	M. P DA AREIA FLUTUANTE	BAND.BRANCA
102	79.309.894/0001-56	POSTO CAPITAL LTDA	POSTO IPIRANGA	IPIRANGA
103	79.397.824/0001-05	AUTO POSTO CORDEIRO LTDA		BAND.BRANCA
104	79.522.207/0001-86	JAB COM. E REPRESENTAÇÕES LTDA		IPIRANGA
105	80.127.657/0001-53	AUTO POSTO FLORIANOPOLIS LTDA		ESSO
106	80.134.463/0001-85	MARIA DO ROCIO R. RUTHES PEREIRA	POSTO DIVELIN	IPIRANGA
107	80.154.560/0001-30	P.TAGUACU COM. DE COMB LTDA	POSTO ITAGUACU	BR
108	80.679.426/0001-52	BORTOLOTTO COM. E LUBRIF. LTDA	POSTO DA ILHA	BR
109	80.737.539/0001-67	AUTO POSTO ITACORUBI LTDA		IPIRANGA
110	80.754.914/0001-87	POSTO DE SERVICOS ABRAAO LTDA	POSTO ABRAAO	SHELL
111	80.997.000/0001-47	MARIA CAROLINA DA SILVEIRA	POSTO CAROLINA	TEXACO
112	81.317.174/0001-84	FJS COM.DE COMB. E LUBRIF. LTDA	POSTO CINCO	TEXACO
113	81.326.258/0001-84	POSTO GALO LTDA	POSTO GALO – SL	TEXACO

114	81.326.258/0002-65	POSTO GALO LTDA	POSTO GALO – SL	TEXACO
115	81.326.258/0004-27	POSTO GALO LTDA	POSTO GALO – RT	TEXACO
116	81.326.258/0005-08	POSTO GALO LTDA	POSTO GALO	TEXACO
117	81.326.258/0006-99	POSTO GALO LTDA	POSTO GALO – BA	TEXACO
118	81.326.258/0012-37	POSTO GALO LTDA	POSTO GALO-IN	TEXACO
119	81.602.724/0001-07	JOIA COM. DE COMBUSTIVEIS LTDA	JOIA POSTO 24 HORAS	BAND.BRANCA
120	82.125.139/0001-26	AUTO POSTO SAMBAQUI LTDA	POSTO SAMBAQUI	BAND.BRANCA
121	82.136.961/0001-92	AUTO POSTO PROCOPENSE LTDA		IPIRANGA
122	82.140.526/0001-31	TELMO MANOEL VERAS		BR
123	82.160.375/0001-83	AUTO POSTO DOS AÇORES LTDA	AUTO POSTO DOS AÇORES	BR
124	82.510.504/0001-16	IATE CLUBE DE S C VELEIROS D' ILHA		POLIPETRO
125	82.511.114/0001-60	AUTO POSTO BALNEARIO LTDA	POSTO KART	IPIRANGA
126	82.512.419/0001-97	AUTO POSTO INTERLAGOS LTDA	POSTO INTERLAGOS	TEXACO
127	82.530.080/0001-51	CARIONI COM. VAREJ. DE COMB. L.	CARIONI COMBUSTIVEIS	BAND.BRANCA
128	82.530.080/0002-32	ALEXANDRE COM.DE AUTOMOVEIS LTDA L		IPIRANGA
129	82.703.893/0001-04	AUTO POSTO DESTERRO LTDA.	POSTO DIVELIN	BAND.BRANCA
130	82.895.954/0001-74	CENTRO COML CANASVIEIRAS LTDA	POSTO CANASVIEIRAS	BR
131	83.190.272/0001-29	POSTO RITA MARIA LTDA	VITOR CABRAL SILVEIRA	ESSO
132	83.257.444/0001-34	POSTO MARILU LTDA	POSTO MARILU	TEXACO
133	83.646.984/0024-04	A. ANGELONI & CIA LTDA	POSTO ANGELONI	SHELL
134	83.646.984/0040-16	A ANGELONI & CIA LTDA	POSTO ANGELONI	SHELL
135	83.650.655/0003-02	SOCIEDADE ABAST. STA BARBARA L.	NOSSO POSTO	TEXACO
136	83.813.915/0001-43	POSTO PETROPOLIS LTDA	POSTO PETROPOLIS	SHELL
137	83.872.762/0001-05	POSTO AVENIDA LTDA	POSTO AVENIDA	BR
138	83.882.936/0001-10	KOERICH S/A COM. DE AUTOMOVEIS	KOESA	TEXACO
139	83.883.827/0001-18	ANICACIO ANTONIO MACEDO	POSTO MACEDO	IPIRANGA
140	83.883.827/0002-07	ANICACIO ANTONIO MACEDO	POSTO RIBEIRAO	IPIRANGA
141	83.883.827/0003-80	ANICACIO ANTONIO MACEDO	POSTO MACEDO II	IPIRANGA
142	83.883.827/0004-60	ANICACIO ANTONIO MACEDO	POSTO MONTE VERDE	IPIRANGA
143	83.888.404/0001-90	POSTO IPIRANGA LTDA	POSTO IPIRANGA	BAND.BRANCA
144	83.890.814/0001-76	JOIA POSTO LTDA	J. CRISTOVAO COMBUSTIVEIS	BAND.BRANCA
145	83.897.710/0006-06	PESQUEIRA PIONEIRA DA COSTA SA.		POLIPETRO
146	83.936.716/0001-22	UNIAO B. DOS CHAUFFEURS DE S.C.	POSTO UNIAO	TEXACO
147	83.937.813/0001-30	COMBUSTIVEIS ZAPELINI LTDA		IPIRANGA
148	85.102.598/0001-82	POSTO RIO VERMELHO LTDA		BR
149	85.102.598/0002-63	POSTO RIO VERMELHO LTDA	POSTO BOM JESUS	BR
150	85.368.892/0001-30	VIEIRAS COM. DE COMB. LTDA	JOIA POSTO CAPOEIRAS	ESSO
151	95.830.956/0001-27	COSTEIRA COM. COMB. E LUB. LTDA.	POSTO COSTEIRA	BAND.BRANCA
152	95.830.956/0002-08	COSTEIRA COM. COMB. E LUB. LTDA.	AUTO POSTO COSTEIRA	BR

ANEXO III

RELAÇÃO DE POSTOS DO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ - SC

	CNPJ	Razão Social	Nome Fantasia	Bandeira
01	00.459.126/0001-29	CAMPINAS AUTO POSTO LTDA	POSTO CAMPINAS	ESSO
02	00.459.126/0002-00	CAMPINAS AUTO POSTO LTDA	P.ESSO KOBASOL	ESSO
03	00.575.236/0001-56	COM. DE COMB. PARENTE LTDA	POSTO FÊNIX	BR
04	00.575.236/0002-37	COM. COMBS. PARENTE LTDA	POSTO FENIX	BR
05	00.588.451/0001-91	AUTO POSTO CRESPO LTDA	AUTO POSTO CRESPO	BR
06	00.588.451/0002-72	AUTO POSTO CRESPO LTDA	AUTO POSTO CRESPO	BR
07	00.588.451/0017-59	AUTO POSTO CRESPO LTDA.	POSTOS CRESPO	BR
08	01.401.005/0006-01	BARCELLOS, CARQUEJA & CIA LTDA.	P. RAIKO KOBASOL	TEXACO
09	01.437.569/0001-81	COM.. DE COMB. SANTA RITA LTDA		IPIRANGA
10	01.513.587/0001-03	POSTO MOTORHOME LTDA	POSTO MOTORHOME	SHELL
11	01.548.538/0001-06	AUTO POSTO DOS BROTHER'S LTDA	P.ESSO CAMPINAS	ESSO
12	02.061.642/0005-50	POSTO DIVELIN LTDA	POSTO DIVELIN	BR
13	02.061.642/0007-11	POSTO DIVELIN LTDA	POSTO DIVELIN	BR
14	02.180.276/0001-24	A.POSTO DOS BROTHER' S II LTDA	P. ESSO KOBASOL	ESSO
15	02.268.981/0001-88	ERNESTO SANTOS FILHO		IPIRANGA
16	02.318.569/0001-25	VITORIA REGIA COM. COMB, LTDA		POLIPETRO
17	02.335.083/0001-03	MAURICIO ERNESTO DOS SANTOS	P. ERNESTAO TRES	BAND. BRANCA
18	02.609.628/0001-14	AUTO POSTO HAMES LTDA	AUTO POSTO HAMES	REPSOL YPF
19	02.714.200/0001-31	BUZZI COM. DE COMB. E LUB. LTDA	POSTO BUZZI	IPIRANGA
20	02.909.770/0001-87	GENESIO ROCHA FILHO E CIA LTDA	POSTO ROCHA	BR
21	02.943.842/0001-02	JOSE MARINOZZI	JOSE MARINOZZI	ESSO
22	03.029.727/0001-90	AUTO POSTO SERTAIO LTDA	POSTO COELHO	POLIPETRO
23	03.133.460/0001-86	COMETA COM. DE COMB. E LUB. L.	P. SANTA TEREZINH	REPSOL YPF
24	03.170.737/0001-40	AUTO POSTO AGUA MARINHA LTDA	A. P. AGUA MARINHA L.	TEXACO
25	03.204.550/0001-10	AUTO POSTO MIXXAM LTDA	MIXXAM I	POLIPETRO
26	03.204.550/0002-00	AUTO POSTO MIXXAM LTDA.	POSTO MIXXAM	AMERICANOIL
27	03.204.550/0004-63	AUTO POSTO MIXXAM LTDA		SHELL
28	03.280.564/0001-13	PAULO DA SILVA WALTRICK	P.DA SILVA WALTRICK	ESSO
29	03.313.636/0001-81	AUTO POSTO ITALIA LTDA		REJAILE
30	03.323.183/0001-74	AUTO POSTO THIAGO LTDA	A. POSTO SANTA CRUZ	BR
31	03.367.806/0001-00	SAO PEDRO COM. DE COMB. LTDA	POSTOS ERNESTAO	BAND. BRANCA
32	03.408.478/0001-43	AUTO POSTO MARQUINHO LTDA	A.P. MARQUINHOS II	POLIPETRO
33	03.508.374/0002-91	NADIR COM. DE COMB. LTDA	AUTO POSTO CRESPO	IPIRANGA

34	03.564.521/0001-60	NICO COM. DE COMBUSTIVEL LTDA	P. ATLANTICO SUL	BR
35	03.830.541/0001-35	AUTO POSTO RELOGIO LTDA	AUTO POSTO IZA	IPIRANGA
36	03.932.292/0001-99	AUTO POSTO ARAQUARIA LTDA	P. FIGUEIRA VELHA	IDAZA
37	03.958.690/0001-84	OLIOTA & CIA LTDA	POSTO OLIOTA	POLIPETRO
38	04.235.005/0001-54	AUTO POSTO TEREZINHA LTDA	POSTO PRESIDENTE	BR
39	04.421.117/0001-08	DARWIN FROZIN	POSTO ESSO VIADUTO	ESSO
40	04.466.071/0001-35	MAXIMO COM. DE COMB. LTDA	POSTO MAXIMO	POLIPETRO
41	04.519.713/0002-06	AVILA & MULLER LTDA	POSTO GALO - FL	BR
42	04.555.910/0001-91	TREVO COM.DE COMB. LTDA	POSTO TREVO	IPIRANGA
43	04.857.244/0001-46	H. RIEDEL & CIA LTDA	POSTO NOVA MANIA	BR
44	05.133.726/0001-16	POSTO BEIRA MAR COM. DE COMB. LTD	POSTO SANTA CECÍLIA	SHELL
45	05.494.555/0001-50	JANE DUARTE CAMPOS	POSTO JAMBOCK	ESSO
46	05.557.524/0001-00	MIRINHO AUTO POSTO LTDA	MIRINHO AUTO POSTO	BAND. BRANCA
47	05.612.035/0002-86	GASPAPETRO REV COMB. B.C. LTD		BAND.BRANCA
48	05.845.620/0001-45	BARCELLOS & SILVEIRA LTDA	POSTO KOBRASOL	TEXACO
49	05.991.479/0002-70	MARQUINHO COMB. E SERV. LTDA.	POSTO MARQUINHO	POLIPETRO
50	06.006.532/0002-01	RIO TAVARES COM. DE COMB.LTDA.	POSTOS CATAFESTA	BR
51	07.348.728/0001-58	ANICÁCIO ANTÔNIO MACEDO FILHO		IPIRANGA
52	07.795.077/0001-44	POSTO DE COMB. VITÓRIA I LTDA.	POSTO VITÓRIA	POLIPETRO
53	73.286.387/0001-68	MAURILIO DE SOUZA E CIA LTDA	AUTO POSTO FILIPE	IPIRANGA
54	75.459.461/0005-50	AUTO POSTO NIENKOTTER LTDA.	P. NIENKOTTER – F- II	BR
55	75.459.461/0006-30	AUTO POSTO NIENKOTTER LTDA.	P.NIENKOTTER – F- III	BR
56	78.532.728/0002-32	AUTO POSTO TIJUCAS LTDA FILIAL	POSTO SILVESTRE II	IPIRANGA
57	78.850.526/0001-58	MATIAS DA SILVEIRA & CIA LTDA	POSTO MATIAS	TEXACO
58	78.866.167/0001-27	AGB AUTO POSTO LTDA		BAND. BRANCA
59	78.866.167/0002-08	AGB AUTO POSTO LTDA		BR
60	78.866.167/0004-70	AGB AUTO POSTO LTDA		BAND. BRANCA
61	78.866.167/0006-31	AGB AUTO POSTO LTDA		BAND. BRANCA
62	78.866.167/0008-01	AGB AUTO POSTO LTDA		IPIRANGA
63	78.866.167/0009-84	AGB AUTO POSTO LTDA FILIAL 9		IPIRANGA
64	78.866.167/0010-18	AGB AUTO POSTO LTDA		SHELL
65	78.866.167/0013-60	AGB AUTO POSTO LTDA		BAND. BRANCA
66	79.018.438/0001-57	NERI B. MARTINS FILHOS & CIA LT	POSTO SÃO TARCÍSIO	IPIRANGA
67	79.244.067/0001-21	AUTO POSTO ESTRELA LTDA	POSTO ESTRELA	BR
68	80.695.216/0001-58	POSTO SAO BENTO LTDA		BR
69	80.937.279/0001-73	POSTO RELOGIO LTDA		IPIRANGA
70	80.960.164/0001-08	PRANCOL C. REP. DIST. DERIV.PETR.	POSTO REGATTA	SHELL
71	81.326.258/0007-70	POSTO GALO LTDA	POSTO GALO - SH	TEXACO
72	81.326.258/0009-31	POSTO GALO LTDA	POSTO GALO-FO	BR
73	81.326.258/0010-75	POSTO GALO LTDA	POSTO GALO	BR

74	81.823.437/0001-27	POSTO BARREIROS LTDA		SHELL
75	81.823.437/0003-99	POSTO BARREIROS LTDA	A P JP	SHELL
76	82.125.139/0003-98	AUTO POSTO SAMBAQUI LTDA	POSTO ALIANÇA	BR
77	82.162.629/0001-00	AUTO POSTO SOL & MAR LTDA		BR
78	82.507.435/0001-91	DALL OGLIO E CIA LTDA	POSTO MENEGHINI	IPIRANGA
79	82.618.919/0006-12	CODEPE C. DERIV. DE PETR. AVILA	BIG POSTO	TEXACO
80	82.706.623/0001-49	AUTO POSTO DINCOS LTDA	POSTO DINGOS	TEXACO
81	83.043.984/0001-15	AUTO POSTO JHP LTDA	AUTO POSTO JHP	SHELL
82	83.280.875/0001-11	J. A. BECKER E CIA LTDA	POSTO BECKER	SHELL
83	83.902.692/0001-90	MENEGHEL MAZZUCCO E CIA LTDA	POSTO BANDEIRANTE	SHELL
84	85.344.919/0002-36	GASPARINO PARTICIPACOES LTDA	GASPAGAS	POLIPETRO
85	86.183.373/0001-60	JOSE MARTINS		IPIRANGA
86	86.183.373/0002-41	JOSE MARTINS		IPIRANGA
87	86.188.091/0001-56	POSTO PRESIDENTE LTDA		IPIRANGA
88	86.916.889/0001-77	MARQUINHO COMB. E CONV. LTDA	POSTO MARQUINHO	POLIPETRO

ANEXO IV

FECOMBUSTÍVEIS

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

Campo 02	PERICULOSIDADE	Anote o equivalente a 30% do total do item Salário (01);
Campo 03	ENCARGOS SOCIAIS	Anote o equivalente a 100,44% da soma dos itens Salário e Periculosidade (01 e 02). O valor encontrado representa a provisão para pagamento de INSS, FGTS, 13º Salário, Aviso Prévio, Férias, Licença, etc;
Campo 04	CESTA BÁSICA	Anote o valor da provisão mensal para concessão de cestas básicas aos funcionários;
Campo 05	DESPESAS COM TRANSPORTE	Anote todas as despesas de transporte do trabalhador e da empresa (vale-transporte, gastos de combustíveis com serviços da própria empresa, transporte de valores, etc.);
Campo 06	SEGURO DE VIDA DOS EMPREGADOS	Anote o valor total/mês do seguro de vida em grupo obrigatório;
Campo 07	AUXÍLIO ALIMENTAÇÃO	Anote o valor da provisão mensal para concessão de auxílio alimentação a todos os funcionários;
Campo 08	PRÓ-LABORE	Anote a soma do valor do pró-labore de todos os sócios da empresa;
Campo 09	ALUGUEL	Anote a provisão do aluguel do mês;
Campo 10	CONTADOR	Anote o pagamento mensal do contador, caso a contabilidade seja efetuada por escritório ou profissional externo à empresa;
Campo 11	CONTRIBUIÇÕES	Anote o valor das contribuições associativas mensais, para o sindicato e/ou Federação;
Campo 12	IMPOSTOS	Anote o valor da parcela mensal do IPTU;
Campo 13	ENERGIA ELÉTRICA	Anote o valor total da conta mensal de energia elétrica;
Campo 14	TELEFONE	Anote o valor da conta telefônica mensal;
Campo 15	ÁGUA / ESGOTO	Anote o valor da conta mensal de água/esgoto;
Campo 16	PERDAS	Anote o valor em R\$ correspondente a 0,6% do valor total de custo da estimativa de venda dos combustíveis no mês;
Campo 17	REMUNERAÇÃO DO ATIVO FIXO (RAF)	<p>Anote o resultado da equação abaixo: $RAF = CUSTO DO INVESTIMENTO \times 0,0192307$</p> <p>CUSTO DO INVESTIMENTO = Valor total atualizado do investimento para instalação de um posto revendedor. O resultado corresponderá ao retorno em 7 anos do capital investido, mais provisões de custos ambientais, proporcional a 15% ao ano, antes do Imposto de Renda. Observações: Desconsiderar a remuneração do estoque, em razão de serem livres os prazos de pagamento tanto na venda como na compra.</p>
Campo 18	DESPESAS GERAIS	Anote o valor da planilha 2

ANEXO V

FECOMBUSTÍVEIS

PLANILHA 1 - PROVISÃO ESTIMADA DE CUSTOS

Descrição	Descrição	(R\$)
01	Salário	
02	Periculosidade	
03	Encargos Sociais	
04	Cesta Básica	
05	Despesas com transportes	
06	Seguro de vida dos empregados	
07	Auxílio alimentação	
08	Pró-labore	
09	Aluguel	
10	Contador	
11	Contribuições	
12	Impostos	
13	Energia elétrica	
14	Telefone	
15	Água / Esgoto	
16	Perdas	
17	Remuneração do ativo fixo	
18	Despesas gerais (Planilha 2)	
	Total Geral	

CÁLCULO FINAL DA MARGEM DA REVENDA

Para calcular a margem da revenda dos combustíveis, basta dividir o total geral (da Planilha

1) pela venda estimada de litros no mês.

$$\text{Margem da Revenda} = \frac{\text{(Total geral da Planilha 1)}}{\text{Quantidade de litros estimada de venda no mês}}$$

$$\text{Margem da Revenda} = \underline{\hspace{10em}} = \text{R\$ } \underline{\hspace{10em}}$$

ANEXO VI

FECOMBUSTÍVEIS

PLANILHA 2 - PROVISÃO ESTIMADA DE CUSTOS

DESPESAS GERAIS MENSAIS		
		R\$
18 - A	Vigilância e segurança	
18 - B	Despesas legais / judiciais	
18 - C	Material de escritório	
18 - D	Material de limpeza	
18 - E	Lanches / refeições	
18 - F	Gratificações	
18 - G	Computação	
18 - H	Serviços eventuais de terceiros	
18 - I	Juros (bancários e cartão de crédito)	
18 - J	Taxa de cartões de crédito	
18 - K	Perdas por inadimplência (ex.: cheques / fundo)	
18 - L		
18 - M		
18 - N		
Subtotal (A)		

DESPESAS GERAIS ANUAIS

	R\$ - no ano	Provisão Mensal (em R\$) Dividir o valor anual por 12 meses
18 - O	Impressos em geral	
18 - P	Taxa de incêndio	
18 - Q	Taxa (inst. e func. – publicidade)	
18 - R	Taxa de aferição de bombas	
18 - S	Seguros	
18 - T	Manutenção imóvel	
18 - U	Manutenção equipamentos	
18 - V	Brindes e promoções	
18 - X	Uniformes de vestuários	
18 - Y	Exames médicos	
18 - Z		
Subtotal (B)		

CAMPO 18 = SUBTOTAL (A) + SUBTOTAL (B) R\$ _____